

2010

Onderzoeksrapport CREM



Onderzoeksrapport CREM

Titel: Onderzoeksrapport Corporate Real Estate Management

Plaats en datum: Groningen, 12 november 2010

Opdrachtgever: J.G. Hoendervanger, P.Frederix & J.Suyker

Begeleider: J.G. van Bakel

Auteurs: Korné Boekholt
Ricardo Eleveld
Reinier Holthof
Sylvio Olsder
Quirine van Steenberg
Matthis Verbij

Klas: VMV3B

Organisatie: Hanzehogeschool Groningen
Vastgoed & Makelaardij
Studie jaar 2010 – 2011

Voorwoord

Voor het onderzoeksblok uit het derde jaar zijn er verschillende onderzoeken beschikbaar gesteld. Wij als onderzoeksgroep hebben het onderzoek "CREM" uitgekozen en ook toegewezen gekregen.

We zijn bij tien bedrijven langs geweest om informatie te verzamelen over het onderwerp Corporate Real Estate Management. De bedrijfsbezoeken waren positief en wij hebben het gevoel dat we veel informatie hebben verkregen..

Tevens zal een kopie van dit eindrapport ook richting de participanten worden gestuurd. Voor dat dit mogelijk is zal concrete data over participanten uit het eindrapport moeten worden gehaald. Alleen op die manier kan er discreet en vertrouwelijk worden omgegaan met de gegevens. Indien u hierover suggesties heeft, zijn die uiteraard welkom.

We hebben met veel plezier aan het onderzoek gewerkt en we hopen dat de heer Hoendervanger, de heer Suyker en de heer Frederix gebruik kunnen maken van de gegevens die wij hebben verschaft. Tot slot willen wij Jan van Bakel erg bedanken voor zijn betrokkenheid, begrip en enthousiasme waarop hij ons heeft begeleidt.

Groningen 12 november 2010,

Korné Boekholt
Ricardo Eleveld
Reinier Holthof
Sylvio Olsder
Quirine van Steenberg
Matthis Verbij

Samenvatting

Corporate Real Estate Management is een vakgebied dat nog vol in ontwikkeling is. Om een verdere professionalisering te stimuleren zal er meer kennis beschikbaar moeten komen. Om deze reden is er onderzoek gedaan naar de invulling van CREM binnen tien verschillende bedrijven.

De doelstellingen die hiervoor zijn opgesteld betreffen het verschaffen van bruikbare informatie voor het schrijven van een studieboek. Er zal worden vergeleken of er overeenkomsten en duidelijke verschillen zijn op het gebied van invulling van CREM binnen de bedrijven. Hierdoor zal er een verklaring gevonden kunnen worden voor de verschillende vormen van aanpak. De probleemstelling die hierbij wordt gebruikt luidt als volgt:

‘Op welke manier wordt CREM door een aantal koplopers in dit vakgebied inhoudelijk en organisatorisch ingevuld en welke factoren, gerelateerd aan kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille, kunnen helpen de onderlinge verschillen te verklaren?’

Om de hoofdvraag te beantwoorden is er een gestructureerd interview gemaakt waarin vragen staan die de inhoud van drie verschillende profielen van het bedrijf moeten weergeven

Deze interviews zijn allemaal afgenomen bij de betreffende bedrijven. Vervolgens zijn deze gegevens verwerkt in een tabel en zijn er vergelijkingen gezocht.

Op basis van onze bevindingen bevelen wij aan om vervolgonderzoek te doen, naar de volgende onderdelen:

- De invloed van macro- en meso economische factoren, op de invulling van CREM binnen organisaties.
- De koplopers op het gebied van CREM uit verschillende sectoren. Door bijvoorbeeld het toevoegen van de sectoren zorg(maatschappelijk vastgoed), banken, verzekering, logistiek, voeding en de overheid op verschillende niveaus.

Tot slot lijkt het ons interessant om te onderzoeken, in welke mate het rendabel is voor (kleinere) ondernemingen om CREM volledig toe te passen binnen hun organisatie.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
2	Inhoudelijke oriëntatie	7
2.1	Definitie CREM	7
2.2	Ontstaan CREM	7
2.3	Verschil tussen CREM/REM	8
2.4	De zeven toegevoegde waarden	9
2.5	Van taskmanager tot strategist	10
2.6	Probleemdiagnose	11
2.7	Afbakening onderzoeksonderwerp	12
3	Probleemstelling	13
3.1	Praktijkdoel & onderzoeksdoel	13
3.2	Onderbouwing deelvragen	14
3.3	Begripsafbakening	14
4	Onderzoeksmethode	15
4.1	Onderzoeksontwerp	15
4.2	Onderzoeksanalyse	16
5	Onderzoeksresultaten	17
6	Interpretatie op onderzoeksresultaten	28
6.1	Vergelijking organisaties op het gebied van het organisatieprofiel	28
6.2	Vergelijking organisaties op het gebied van het vastgoedportefeuilleprofiel	29
6.3	Vergelijking organisaties op het gebied van het CREM-profiel	30
6.4	Mogelijke verbanden tussen clusters per profiel	31
7	Conclusie	32
8	Aanbevelingen	33
9	Literatuurlijst	34
10	Termenlijst	35

Bijlagen

- Bijlage 1: Organigram probleemstelling
- Bijlage 2: Organisationsprofielen
- Bijlage 3: Vastgoedportefeuilleprofielen
- Bijlage 4: CREM-profielen
- Bijlage 5: Format interview

1 Inleiding

In het rapport dat voor u ligt zullen de resultaten te vinden zijn van het onderzoek naar de invulling van Corporate Real Estate Management van verschillende bedrijven. De aanleiding van dit onderzoek is, het verkrijgen van meer kennis op het gebied van CREM zodat een verdere professionalisering mogelijk is. Om de juiste informatie te krijgen is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

‘Op welke manier wordt CREM door een aantal koplopers in dit vakgebied inhoudelijk en organisatorisch ingevuld en welke factoren, gerelateerd aan kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille, kunnen helpen de onderlinge verschillen te verklaren?’

Deze onderzoeksvraag is te veel omvattend en daarom is hij onderverdeelt in drie deelvragen:

1. *Wat is de aard en de omvang van de betreffende organisatie? (organisatieprofiel?)*
2. *Wat is de aard en de omvang van de vastgoedportefeuille van het betreffende bedrijf? (portefeuilleprofiel?)*
3. *Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij het betreffende bedrijf? (CREM-profiel)*

In het rapport zullen verschillende aspecten aanbod komen. In hoofdstuk twee wordt achtergrondinformatie gegeven over het onderwerp. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie het probleem geformuleerd. Daarna zal in hoofdstuk vier onderzoeksmethode worden toegelicht. Vervolgens staan de resultaten van het onderzoek in hoofdstuk vijf. In hoofdstuk zes wordt vervolgens een interpretatie gegeven van de onderzoeksresultaten. In hoofdstuk zeven wordt er een conclusie gevormd. Tot slot zal in hoofdstuk acht aanbevelingen worden gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

2 Inhoudelijke oriëntatie

Voordat er onderzoek gedaan kan worden, is het belangrijk om een inhoudelijke oriëntatie te maken. Als de achtergrond en huidige ontwikkelingen bekend zijn, kan er een duidelijke problemdiagnose gemaakt worden. In dit hoofdstuk zal begonnen worden met een inhoudelijke oriëntatie op CREM. Om te beginnen zal er in paragraaf één een definitie van CREM gegeven worden. Vervolgens zal in paragraaf twee het ontstaan van CREM beschreven worden. In paragraaf drie zal daarna het verschil tussen CREM en REM worden beschreven. In paragraaf vier zal daarna uitgelegd worden wat de zeven toegevoegde waarden zijn binnen CREM. Daarna zal in paragraaf vijf de ontwikkeling tot aan nu toe worden beschreven. Tot slot zal in paragraaf zes een diagnose gemaakt worden van het probleem.

2.1 Definitie

Om te beginnen is het goed om het begrip CREM te definiëren. Hierbij wordt aangesloten bij de definitie van Dewulf, Krumm en de Jonge¹. Zij beschrijven CREM als volgt:

“Het managen van de vastgoedportefeuille van een onderneming door de portefeuille en de diensten af te stemmen op de eisen van de primaire processen, zodat een maximale toegevoegde waarde bereikt kan worden voor de business en optimaal wordt bijgedragen aan de algehele prestatie van de onderneming”

2.2 Ontstaan CREM

In het begin van de 20e eeuw was er een enorme groei van industriële en commerciële activiteiten. Deze snelle groei ging gepaard met een voortdurende behoefte aan huisvesting. Als reactie hierop besloten veel ondernemingen aparte vastgoedafdelingen op te richten. Het overgrote deel van de taken van deze afdelingen bestond uit het voldoen van de doorlopende behoefte van de ondernemingen aan nieuwe huisvesting². Gek genoeg hebben de ontwikkelingen op dit vakgebied lang stil gestaan. De sterk stijgende huisvestingskosten eind jaren '70 en de, in de jaren '80 optredende economische recessie, zorgde pas voor veranderingen in de vastgoedmarkt. In die tijd kwam de nadruk te liggen op o.a. back-to-core-business, outsourcing en kostenbeheersing. Reorganisaties zorgden voor reductie van arbeidskrachten, wat leidde tot leegstand, wat weer tot een daling van de huur opbrengsten leidde. Dit had natuurlijk zijn doorslag op het rendement op het geïnvesteerd vermogen. Als reactie op alle mutaties in de markt, werd het vastgoedbeheer geprofessionaliseerd en toegevoegd tot de vier traditionele bedrijfsmiddelen: personeel, financiën, technologie en informatie³. Gedurende de jaren '80 kwamen er in de VS een aantal onderzoeken uit over CREM. Hieruit bleek dat grote Amerikaanse ondernemingen het belang van het vastgoed totaal niet inzagen. Bon & Joroff (1988) spraken o.a. over de onder gemanagede voorzieningen van corporaties. In 1992 pakte de TU in Delft dit onderwerp, als één van de eerste in Europa aan. Na enig onderzoek bleek dat voor de Europese bedrijven het zelfde gold als de Amerikaanse bedrijven. De Europese bedrijven zagen vastgoed als een noodzakelijk kwaad om zaken te doen⁴.

¹ Dewulf, G. Krumm, P., en De Jonge, H. (2000). Successfull corporate real estate strategies. ARKO Publishers p.32

² Krumm, P.(1999). CREM in multinational corporations. Arko uitgeverij. P177

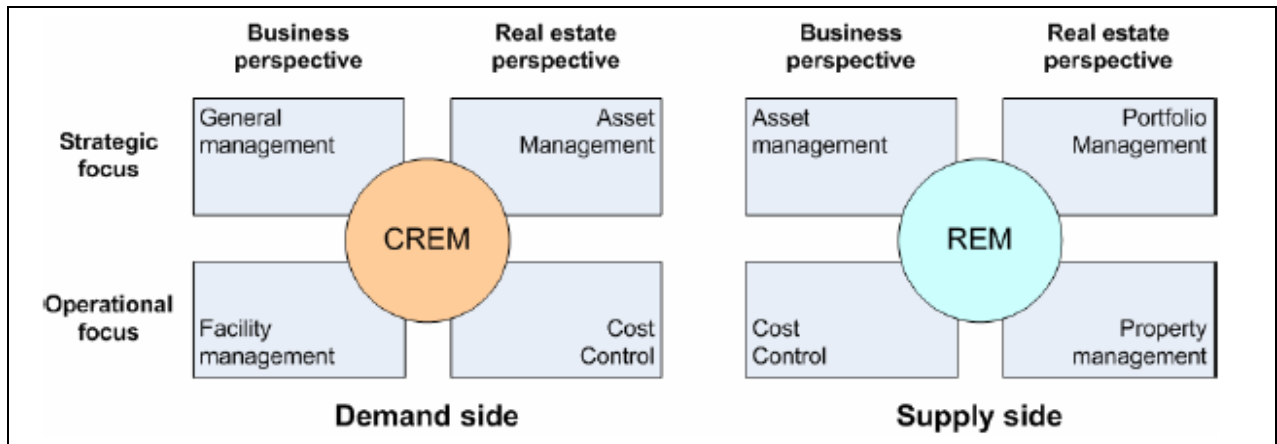
³ Krumm, P.(1999). CREM in multinational corporations. Arko uitgeverij. P177

⁴ De Jonge, H. (2002). De ontwikkeling van CREM.

2.3 Verschil tussen CREM/REM

Nu de definitie van CREM en het ontstaan van CREM bekend is, is het goed om op te merken dat CREM verschilt van REM (Vastgoedmanagement). Om verwarring te voorkomen is het van goed om onderscheid te maken tussen beide.

In figuur één laat zien wat de verschillen tussen CREM en REM zijn.



Figuur 1: De verschillen tussen CREM en REM⁵

Het eerste verschil is dat CREM vanuit een perspectief werkt en een strategie hanteert dat gefocust is op het behalen van een zo hoog mogelijk rendement van uit de primaire processen van de onderneming. Bij REM gaat het om een zo hoog mogelijk rendement halen uit assets. Daarnaast heeft CREM op het operationele vlak de focus op Facility Management, ook dit management is afgestemd op het primaire proces. REM daarentegen heeft zijn focus op het operationele vlak meer op het minimaliseren van de kosten.

Het tweede verschil zit in het feit dat REM doormiddel van een actief Portfolio Management zijn risico spreid. Het onderhoudsniveau houden ze vervolgens in stand met hun Property Management. CREM pakt het weer anders aan. Hier ligt de nadruk op strategisch vastgoed niveau bij het Asset Management. Bij operationeel vastgoed niveau ligt de focus vooral op het beheersen van de kosten.

⁵ Van Hermon, N. (2005). Masterproof. Financiering van Corporate Real Estate

2.4 De zeven toegevoegde waarden

Tegenwoordig moet vastgoed volgens CREM een toegevoegde waarde zijn voor het primaire bedrijfsproces. In een poging om de toegevoegde waarde van vastgoed aan te tonen, heeft De Jonge (1996) zeven elementen van toegevoegde waarde benoemd. Hierbij droeg hij bij aan de transformatie van de gedachte “noodzakelijk kwaad om zaken te doen” naar een ware corporatieve aanwinst (Krumm, 1999). In tabel één volgen de zeven elementen van toegevoegde waarde zoals De Jonge die benoemde⁶.

1. Het vergroten van de productiviteit	<ul style="list-style-type: none">- een adequate accommodatie- introductie alternatieve werkplekkenlocatie keuze- terug dringen ziekte verzuim
2. Kostenreducering	<ul style="list-style-type: none">- kostenkengetallen- efficiëntere gebruik van de werkplek
3. Risicocontrole	<ul style="list-style-type: none">- het behouden van een flexibele portefeuille- het selecteren van geschikte locaties- controle van de waardeontwikkeling
4. Waardevermeerdering	<ul style="list-style-type: none">- op tijd aan- en verkopen van vastgoed- het herontwikkelen van overtollig vastgoed
5. Flexibiliteitverhoging	<ul style="list-style-type: none">- beheren van werkuren/bezetting- huren, leasen of bezitten?
6. Cultuurverandering	<ul style="list-style-type: none">- introductie van werkplaats innovatie
7. PR en marketing	<ul style="list-style-type: none">- selectie van branche locaties- imago van gebouwen- het geven van een identiteit

Tabel 1: De zeven elementen van toegevoegde waarde⁷

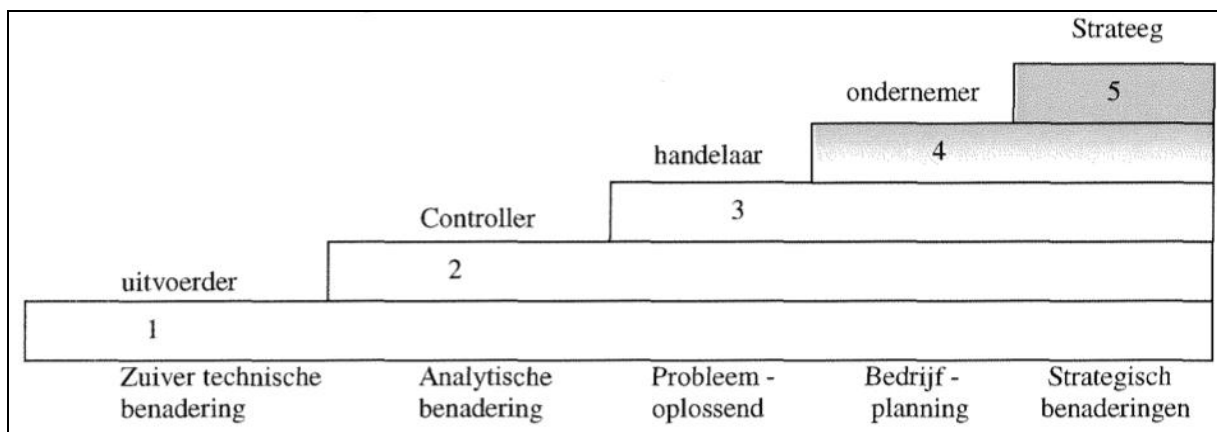
⁶ Lindholm, A.L.(2008). Dissertation. The identifying and measuring the succes of CREM

⁷ Lindholm, A.L.(2008). Dissertation. The identifying and measuring the succes of CREM

2.5 Van taskmaster tot strategist

Aan het eind van de 20^e eeuw deed Krumm een promotie onderzoek naar naar multinationale corporaties. Hierin stelde hij o.a. vast dat bij bijna alle bestudeerde ondernemingen de rol van CREM aan veranderingen onderhevig waren. In 2005 deed Pieter Frederix een vervolg onderzoek. Het was een afstudeeronderzoek aan de TU in Delft. Dit onderzoek was gebaseerd op het onderzoek van Krumm (1999). De conclusies die Krumm trok in 1999, werden door Frederix grotendeels ondersteunt. Aan de ene kant werden in de afgelopen jaren markante stappen gezet, aan de andere kant kampten veel vastgoedafdelingen nog met de uitdaging invulling te geven aan de gedachten van CREM. Om het afstudeeronderzoek een vervolg te geven, nodigde Frederix elf nationale en internationale eindgebruikers uit voor een rondtafelgesprek. Het doel van dit gesprek was het uitwisselen van gedachten over het beheer van bedrijfstvastgoed. Uit het gesprek kwam naar voren dat CRE-managers in de ontwikkeling van CREM geconfronteerd worden met de tijdloze dilemma's van CREM: het spanningsveld van professionalisering, uitbesteden en centralisatie.

Frederix haalde na afloop van de rondetafelgesprekken een uitspraak van Joroff (1993) aan. Deze beschreef de ontwikkeling van een vastgoedafdeling van uitvoerder tot strateeg. Een taskmaster (uitvoerder) ziet bedrijfstvastgoed als een puur technisch probleem. Een strategist ziet bedrijfstvastgoed als een strategisch bedrijfsmiddel dat wat toe te voegen heeft aan het primaire bedrijfsproces. In figuur twee kunt u het model van Joroff vinden. In 1995 heeft Prins een onderzoek gedaan naar de fasen waarin Nederlandse eindgebruikers zich bevonden. Prins constateerde dat een merendeel van de Nederlandse bedrijven als uitvoerder konden worden beschreven. Zonder dat er nieuwe peilingen zijn gehouden, durft Frederix, mede op basis van de gesprekken, de stelling aan dat de grotere Nederlandse bedrijven het niveau van strategist meer dan bereikt hebben⁸.



Figuur 2: Joroff model

⁸ Frederix, P. Krumm, P. (2008). De tijdloze dilemma's van CREM

2.6 Probleemdiagnose

In het algemeen kan er vastgesteld worden dat het volgende probleem zich voordoet; het vakgebied CREM heeft zich nog niet optimaal geprofessionaliseerd. Een oorzaak hiervan kan zijn dat bedrijven & organisaties hun kennis over CREM nauwelijks of niet met elkaar delen. Op die manier kunnen ze niet van elkaars kennis leren en zal een verdere professionalisering minder snel verlopen. Daarnaast is er in het onderwijs vraag naar hoogwaardig lesmateriaal.

Het lectoraat Vastgoed van de Hanzehogeschool heeft deze problematiek ook vastgesteld. Om die reden heeft het lectoraat Vastgoed het initiatief genomen om een studieboek te gaan schrijven, in het kader van professionalisering van het vakgebied CREM.

Het probleem werd eind jaren '80 in Verenigde Staten voor het eerst onderzocht binnen verschillende bedrijven. Toentertijd werd er geconcludeerd dat veel bedrijven in de Verenigde Staten nog veel konden verbeteren op gebied van CREM. Enkele jaren later werd een gelijk onderzoek gedaan in Europa. Ook in Europa bleken bedrijven op het gebied van CREM nog niet optimaal ontwikkeld te zijn. Sinds begin jaren '90 heeft CREM zich rustig ontwikkeld. Vooral grote bedrijven kregen steeds grotere en professionelere vastgoed afdelingen. Toch is er nog steeds veel voor verbetering vatbaar.

De toegevoegde waarde die behaalt kan worden met bedrijfsvastgoed wordt niet optimaal benut. Dit komt vooral voor bij bedrijven die vastgoed beschouwen als "Cost of doing business"⁹.

CREM is een vakgebied dat voor veel bedrijven nog steeds in ontwikkeling is. Wel is er een duidelijk verband te zien in het type en het formaat van de organisatie en hun wijze van invulling van CREM. Kleinere organisaties zullen over het algemeen op een ander niveau naar bedrijfsnonroerendgoed kijken dan een grotere organisatie.

Het lectoraat vastgoed van de Hanzehogeschool wil voor het schrijven van het studieboek inzicht verkrijgen naar de invulling van CREM bij toon aangevende organisaties op dit vakgebied. Om dit inzicht te verkrijgen, wordt er onderzoek gedaan door studenten van de opleiding vastgoed en makelaardij.

⁹ Krumm, P(1999), Corporate Real Estate Management in multinational corporations. Nieuwegein, Arko uitgeverij.

2.7 Afbakening onderzoeksonderwerp

CREM is een vakgebied in ontwikkeling. Professionals die hierin werkzaam zijn, willen graag leren van best practices en van de verschillende manieren waarop organisaties CREM invullen. Dit inzicht is relevant voor de aanbodzijde van de vastgoedmarkt, zodat planontwikkelaars beter kunnen inspelen op behoeften en trends aan de vraagzijde.

Voor de verdere professionalisering van het vakgebied is het ook van belang dat er in relevante opleidingen (waaronder V&M) meer en beter aandacht wordt besteed aan CREM. Om hierop in te spelen is er binnen de Hanzehogeschool een nieuwe specialisatie CREM gestart. Verder heeft de Hanzehogeschool het initiatief genomen tot het schrijven van een studieboek. Hierdoor is de behoefte ontstaan aan hoogwaardig materiaal in de vorm van case studies.

Binnen het Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte wordt de onderzoekslijn 'Werkomgeving' ontwikkeld. Eén van de opgaven is het verwerven van meer inzicht in (de totstandkoming van) huisvestingsvoorkeuren van organisaties.

Om hulp te bieden aan de doelstellingen die hierboven worden genoemd, is dit onderzoek gestart. Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de invulling van CREM binnen multinationals en grote organisaties.

3 Probleemstelling

Wanneer je onderzoek gaat doen moet je een duidelijk doel voor ogen hebben. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het praktijkdoel en het onderzoeksdoel. Wanneer deze doelen duidelijk zijn, kan er gewerkt worden aan goed onderzoek.

In dit hoofdstuk kijken we wat de doelen zijn voor het onderzoek. Ook stellen we hier een onderzoeksvraag op en de deelvragen.

3.1 Praktijkdoel en onderzoeksdoel

Onderzoek doe je met een doel. Een goed onderzoek zal niet zomaar uit de lucht komen vallen. Er zal altijd een aanleiding zijn om een bepaald onderwerp te onderzoeken. De aanleiding tot onderzoek komt vaak voort uit een probleem. Dit probleem wordt tijdens het onderzoek in een probleemstelling of onderzoeksvraag geformuleerd. Daarnaast zal het doel van het onderzoek worden vastgesteld. Het doel van de opdrachtgever staat beschreven in het praktijkdoel, hiervan afgeleid zal het onderzoeksdoel geformuleerd worden. Het verkrijgen van voorbeelden voor het studieboek is dus het praktijkdoel. Het onderzoeksdoel is het verkrijgen van meer informatie over CREM maar ook het verkrijgen van voorbeelden om bij te dragen aan het te maken studieboek.

Bij het onderzoek over Corporate Real Estate Management (CREM) willen we er achter komen hoe grote organisaties, zoals Philips en Shell, CREM invullen binnen hun organisatie. Over CREM is op het moment nog niet veel kennis beschikbaar. Wij gaan hierover dus onderzoek doen om bij te dragen aan een te schrijven studieboek. Door de invulling van CREM binnen de organisaties te onderzoeken en te vergelijken vergaren wij input voor dit studieboek. Dit boek zal gaan bijdragen aan verdere professionalisering van het vakgebied CREM.

Tijdens het onderzoek zal er bij een tiental organisaties worden gekeken hoe het zit met de aard en de omvang van de organisatie en dat van hun vastgoedportefeuille. Tevens zal de invulling van CREM binnen de verschillende organisaties worden geanalyseerd. Aangezien het organisaties betreft uit verschillende segmenten, zal de invulling van CREM ook verschillen. Dit zal interessant zijn om te analyseren.

Om bovenstaande doelen te bereiken is er een probleemstelling geformuleerd. Deze stelling voor het onderzoek luidt als volgt:

Op welke manier wordt CREM door een aantal koplopers in dit vakgebied inhoudelijk en organisatorisch ingevuld en welke factoren, gerelateerd aan kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille, kunnen helpen de onderlinge verschillen te verklaren?

Omdat de probleemstelling te groot is om in een keer te kunnen beantwoorden, zijn er deelvragen opgesteld. Hierdoor wordt de vraag uit de probleemstelling in stukken gedeeld. Daardoor zal het uiteindelijk makkelijker worden om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. De geformuleerde deelvragen zijn als volgt:

1. *Wat is de aard en de omvang van de betreffende organisatie? (organisatieprofiel?)*
2. *Wat is de aard en de omvang van de vastgoedportefeuille van het betreffende bedrijf? (portefeuilleprofiel?)*
3. *Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij het betreffende bedrijf? (CREM-profiel)*

3.2 Onderbouwing deelvragen

‘Wat is de aard en de omvang van de betreffende organisatie? (organisatieprofiel?)’

Om de verschillende organisaties met elkaar te kunnen vergelijken, moet er een organisatieprofiel gemaakt worden. Op basis van het organisatieprofiel kunnen verschillen, overeenkomsten en gemaakte keuzes binnen organisaties worden verklaard en vergeleken.

‘Wat is de aard en de omvang van de vastgoedportefeuille van het betreffende bedrijf? (portefeuilleprofiel?)’

De aard en omvang van de vastgoedportefeuille (het portefeuilleprofiel) heeft invloed op inrichting van CREM binnen de organisaties. Het opstellen van een portefeuilleprofiel zal helpen de verschillen, overeenkomsten en gemaakte keuzes binnen organisaties te verklaren en te vergelijken.

‘Wat is de wijze waarop CREM inhoudelijk en organisatorisch is ingevuld bij het betreffende bedrijf? (CREM-profiel)’

De inhoudelijke en organisatorische invulling van CREM binnen organisaties kunnen verschillen. Het opstellen van een CREM-profiel per organisaties geeft een beeld van de inhoudelijk en organisatorische invulling van CREM. Dit zal helpen de verschillen, overeenkomsten en gemaakte keuzes binnen organisaties te verklaren.

Deze drie deelvragen zullen gezamenlijk de hoofdvraag beantwoorden en een duidelijk beeld geven van de invulling van CREM binnen organisaties.

In bijlage één staat een organigram waar de probleemstelling nader is toegelicht.

3.3 Begripsafbakening

Het onderwerp van het onderzoek moet duidelijk zijn. Daarom moeten de begrippen uit de probleemstelling worden verduidelijkt.

Probleemstelling: *“Op welke manier wordt CREM door een aantal koplopers in dit vakgebied inhoudelijk en organisatorisch ingevuld en welke factoren, gerelateerd aan kenmerken van de organisatie en de vastgoedportefeuille, kunnen helpen de onderlinge verschillen te verklaren?”*

De begrippen uit de probleemstelling worden hieronder verklaard;

CREM:	Vastgoedmanagement dat ondersteunend is aan de primaire processen van een organisatie.
Koplopers:	Organisaties met een toonaangevende afdeling op het gebied van CREM.
Inhoudelijke invulling:	De organisatorische invulling van CREM. Uiteindelijk vloeit dit voort uit de strategie van de organisatie.
Organisatorische invulling:	De plek waar de afdeling CREM zich binnen het organogram van de organisatie
Vastgoedportefeuille:	De omvang van al het onroerend goed wat een organisatie bezit of huurt.

4 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek qua vorm is opgezet. In de eerste paragraaf wordt er aangegeven volgens welke methode het onderzoek is verricht. Hierin staat centraal; wat voor onderzoeksmethode is gekozen en waarom. Tot slot gaat paragraaf twee over hoe de verzamelde gegevens te analyseren en verwerken.

4.1 Onderzoeksontwerp

Om de probleemstelling te beantwoorden is er gekozen voor een kwalitatieve methode. Voor een uitgebreide enquête (kwantitatieve methode) is bij de onderzoekers op dit moment te weinig kennis. Het is de bedoeling dat de onderzoekers door de ogen van de organisaties gaan kijken. Dit gaat gebeuren aan de hand van een gestructureerde interview. Deze vorm van interviewen komt in de richting van het mondeling afnemen van een vragenlijst met gesloten en open vragen. Er kan hier gesproken worden van een kwalitatieve methode met een vleugje kwantiteit.

Één van de redenen voor een kwalitatief onderzoek is dus het gebrek aan kennis bij de onderzoekers. Een andere reden voor een kwalitatief onderzoek is dat er een relatief kleine doelgroep is van 10 organisaties. Dit zijn allemaal koplopers in het vakgebied CREM en alle organisaties hebben een personeelsbestand van 250+. Hieronder ziet u een overzicht van de organisaties:

- | | |
|--------------------|-----------------|
| - Philips | (Technologie) |
| - Océ-Technologies | (ICT) |
| - IBM | (Technologie) |
| - Logica | (Technologie) |
| - Sybase | (Software) |
| - Sein | (Zorg) |
| - Rijkswaterstaat | (Overheid) |
| - ANWB | (toeristenbond) |
| - Shell | (Olie) |
| - Campina | (Food) |

Er zou hier gesproken kunnen worden van een steekproef, want er zijn natuurlijk meer dan tien bedrijven in Nederland die actief beleid voeren op het gebied van CREM. Onze opdrachtgever heeft echter een zorgvuldige selectie gemaakt. Deze heeft samen met professionals van AT Osborne onderzocht welke grote organisaties, die actief zijn op het gebied van CREM, ook daadwerkelijk nuttige informatie willen en kunnen delen over CREM. Uit voorgaande onderzoeken is namelijk gebleken dat dit niet altijd het geval is. Om verder niet een te eenzijdig verhaal te krijgen zijn naast technologie bedrijven ook bedrijven benaderd met een andere core-business. Vanwege deze verschillende primaire processen zal dus ook iedere organisatie CREM op zijn eigen manier invullen. Dit zal uiteindelijk een breder beeld geven over hoe CREM uitgevoerd kan worden.

Vanwege het feit dat iedere organisatie een eigen invulling geeft aan CREM, kiezen wij voor een interview om op deze manier veel data te verkrijgen. Dan ligt er nog de keuze voor een open- of een gestructureerde interview. Een open interview vergt veel verwerkingstijd en kennis van de onderzoekers om een goed gesprekspartner te zijn.

Helaas zijn wij als young professionals nog niet op dit kennisniveau. Daarom hebben wij aan het eind van week vier een workshop bij AT Osborne. Hieraan voorafgaand verdiept de groep zich verder in de materie. Doel van deze verdere verdieping is dat op het moment dat zij bij AT Osborne binnen lopen, ze al in het bezit zijn van een uitgebreide vragenlijst. De professionals bij AT Osborne zullen helpen met het structureren en het aanscherpen van de lijst.

4.2 Onderzoeksanalyse

Wanneer de interviews zijn afgenomen gaat het verwerkingsproces van start. Dit zal in de loop van week zes en gedurende week zeven gebeuren.

De interviews zullen, mits met toestemming, opgenomen worden met een recorder. Dit zorgt ervoor dat de onderzoekers naderhand niet met onduidelijkheden zitten in de aantekeningen. Van alle de tien bedrijven worden alle antwoorden op de gestelde vragen naast elkaar gelegd en vergeleken.

Ook de open vragen worden na het analyseren van de geluidsopname en de aantekeningen met elkaar vergeleken. Bij een interview geven de geïnterviewden antwoord vanuit hun eigen referentiekaders en belevingswereld. Zo wordt er een beeld gecreëerd dat door de geïnterviewden zelf wordt aangereikt. Dit maakt het wel moeilijker om de gegevens te verwerken. Toch ligt er in grote lijnen al een plan over hoe dit te doen.

Allereerst wordt de vrijgekomen informatie grondig geanalyseerd. Elk interview wordt samengevat in kleine fragmenten. Voor elk van deze fragmenten wordt een codewoord bedacht. Deze codewoorden worden vervolgens gegroepeerd. Zo wordt overzichtelijk welke antwoorden bij elkaar horen en welke van elkaar verschillen. Nadat hierin structuur is aangebracht, kunnen deze gegevens verwerkt worden in een tabel.

Bovenstaande is alleen mogelijk met een gestructureerde vragenlijst en de juiste vraagstellingen. Na de analyse moet het mogelijk zijn om de deelvragen te beantwoorden en daarmee ook een antwoord te geven op de centrale vraag.

5 Onderzoeksresultaten

Het onderzoek heeft veel informatie opgeleverd. Om een duidelijk overzicht van deze informatie te krijgen is het in één overzicht geplaatst. In dit hoofdstuk zal een duidelijk overzicht gegeven worden van de informatie dat is verkregen. Eerst zal een overzicht worden gegeven van de organisatiegegevens van alle tien de participanten. Daarna zal een overzicht getoond worden van alle vastgoedportefeuilles van alle tien de participanten. Tot slot zal een overzicht gegeven worden van alle gegevens over de invulling van CREM van alle participanten.

In bijlage twee t/m vier kunt u per participant een organisatie-, vastgoedportefeuille- & CREM profiel vinden.

Tabel 2: Overzicht organisatieprofielen

Bedrijven/ organisatie	Bedrijven/ organisatie	Bedrijven/ organisatie	Bedrijven/ organisatie	Bedrijven/ organisatie	Segmenten Buitenland	Verhoudingen	medewerkers wereldwijd	werkzaam in NL	omzet in 2009	concurrenten	Onderscheidt	Ontwikkeling afg. 5 jaar	ontwikkeling huidig	ontwikkeling toe. 5 jaar
Shell	110	Olie & gas	Olie & gas	50/50	Idem	Idem	100.000 vaste dienst 100.000 Contracters	10.000	458 miljard	BP, Texaco, Exxon mobile, esso	geen antwoord	Stabiel	Stabiel	lichte groei
IBM	150	ICT bedrijf, software, service powerservi ces klein gedeelte hardware	Software, services, hardware	Software 40% Services 40% Hardware 20%	Software, services, hardware	Software 40% Services 40% Hardware 20%	400.000	?	Bruto; 95,8 miljard Netto; 13,4 miljard	Allereerst HP op deelgebiede n: software: microsoft services: geotronics services: Logica: lokaal KPN	1 international e karakter; ze kunnen overal hun diensten aanbieden 2 end to end oplossingen; ze bieden elkaar aanvullende diensten, ze kunnen intern heel veel dingen oplossen.	Lichte groei	lichte groei	stabiel
Philips	bijna wereldw	Health & well being	Lighting (marktleide r), Lifestyle (Amsterdam) & Health care (Boston).	33% 33% 33%	n.v.t	n.v.t	160.000	15.000-18.0	28 miljard	Siemens/GE /Honeywell/ Sony	Door een optimale prijs/kwalitei t verhouding te leveren.	stabiel	lichte groei	lichte groei

Tabel 2: Overzicht organisatieprofielen

Bedrijven/ organisatie	Bedrijven/ organisatie	Bedrijven/ organisatie	Bedrijven/ organisatie	Bedrijven/ organisatie	Segmenten Buitenland	Verhoudingen	medewerkers wereldwijd	werkzaam in NL	omzet in 2009	concurrenten	Onderscheidt	Ontwikkeling afg. 5 jaar	ontwikkeling huidig	ontwikkeling toe. 5 jaar
Logica	60	De core-business van Logica is ICT-dienstverlening	Overheid, banken, commercie sector (transport, industrie, high tech, telecom, energie. Nuts)	35% Overheid 25% Banken 40% commerciële sector	Overheid, banken, commerciële sector (transport, industrie, high tech, telecom, energie. Nuts)	32% Overheid 15% Banken 53% commerciële sector	39000	5.000	4,3 miljard	Cappgemini AtosOrigin Accenture HP	Innovatie, wat wil de klant en hoe kunnen wij dat als Logica realiseren	lichte groei	lichte krimp	stabiel
sybase	60	Software, database	Grote bedrijven, banken, verzekering smaatschappijen, leger, politie. Hierbij gaat het om consulting, onderhoud.	Overheden en banken verzekering zijn de belangrijkste	Grote bedrijven, banken, verzekering smaatschappijen, leger, politie. Hierbij gaat het om consulting, onderhoud.	Overheden en banken verzekering zijn de belangrijkste	4200, 840 in Europa.	68	1,2 miljard	Orakel, IBM, Microsoft	Betere product/kwaliteit verhouding. Het product is beter en sneller. Sybase is in een grote markt gegroeid, voornamelijk de financiële wereld. Heel Wall Street draait op Sybase.	Lichte groei	Sterke groei	Sterke groei
Océ	100	Document professionals, beheren en produceren van data, printers, kopieën, direct mail oplossing adviseren en leveren.	Global leader in groot-formaat . Business services, A4-printers.	Niet in % Groot-formaat is een groot segment en business services is groeiende	Global leader in groot-formaat . Business services, A4-printers.	Niet in % Groot-formaat is een groot segment en business services is groeiende	22.000	3.500-4.000	2,6 miljard	HP, Toshiba, Xerox	Op het gebied van kwaliteit en betrouwbaarheid van machines	lichte krimp	stabiel met een lichte groei	Sterke groei

Tabel 3: Overzicht organisatieprofielen

Bedrijven/ organisatie	Bedrij ven/ organi	Bedrijven/ organisatie	Bedrijven/ organisatie	Bedrijven/ organisatie	Segmenten Buitenland	Verhoudingen	medewerkers wereldwijd	werkzaam in NL	omzet in 2009	concurrenten	Onderscheidt	Ontwikkeling afg. 5 jaar	ontwikkeling huidig	ontwikkeling toe. 5 jaar
ANWB	5	Hulpverlening, mobiliteit en recreatie	Hulpverlening, winkels, informatie/media, verzekeringen(unigarant), reizen(snp, fox, faros, pinhigh, travelhome)	Hulpverlening 40% winkels 10% informatie/media 10% verzekeringen 25% reizen 15%	Hulpverlening, dit is voor particulieren maar ook voor bedrijven	Hulpverlening is de essentie daarom worden mensen lid. Overige segmenten ontwikkeld vanuit het mobiliteitsstandpunt	Circa 4500	4400	1 miljard	Hulpverlening SOS internationaal (ook samenwerking) WW: Bovag, eigen automerken Verzekeren: Winkels: buitensport-winkels	Een integraal concept. Alles voor een totale mobiliteit onder één dak. Het lid kan met een 'gerust gevoel' op reis en ter voorbereiding daarvan hoeft hij alleen maar naar de ANWB	Stabiel	stabiel	stabiel
Rijkswaterstaat	1	Missie droge voeten, veilige en vlotte doorstroming van de infrastructuur, schoon water en goede informatie voorziening.	Rijksoverheid, en infrastructuur	50% natetak 50% drogetak	niet actief	niet actief	10.000	99%	1,2 miljard	Provincie Waterschap Gemeentes	Rijkswaterstaat onderscheidt zich door een nationaal niveau en niet enkel per provincie. Voorbeeld dus niet alleen A12 in een provincie maar de gehele A12.	sterke krimp	stabiel	lichte krimp
Campina	25	Ontwikkelen, produceren en verkopen van zuivelproducten en ingrediënten voor consumenten, professionals en industriële klanten.	?	?	niet ingevuld	niet ingevuld	20.000	7.100	8,2 miljard	Afhankelijk van markten / regio's maar grosso modo: Nestlé en Danone.	FrieslandCampina heeft coöperatieve achtergrond, hetgeen betekent dat er sprake is van een verplichte grondstof afname (melk) door de onderneming van de bij de coöperatie aangesloten melkveehouders	Stabiel	stabiel	lichte groei
Sein	1	epilepsie zorgverlening	ziekenhuizen opleiding, basisscholen, onderwijs, voorlichting	ziekenhuizen 35% woonzorg 50% onderwijs 11% onderzoek 2% opleiding voorlichting 2%	n.v.t	n.v.t	n.v.t		78 miljoen			lichte groei	stabiel	stabiel

Tabel 4: Overzicht vastgoedportefeuilleprofielen

	Shell	Philips	Océ Technologies	IBM
Aantal locaties:				
wereldwijd	18.000	900	314	500
Nederland	240			10
Aantal vierkante meters		6.500.000	680.000	92000 (Alleen in NL)
typen vastgoed:		In database		
Kantoren	80%		95,5%	94%
Fabrieken/manufacturing			4,1%	
Cure and Care				
Warehousing	20%			6%
Research/development			0,4%	
loodsen				
steunpunten				
Winkels				
Eigendomsverhouding:				
Eigendom in %	50%	50%	47%	60%
Huur in %	50%		53%	40%
Lease in %		50%		
Leegstand in %	10%	10%	3%	10,5%
onderhuurders in %	2,5%	13%	Nee	12,50%
Database	Ja, Sap	Ja, J.L.L.	Ja	Ja
Waarde vastgoed op balans				115 miljoen
Verwachte mutaties	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabel 5: Overzicht vastgoedportefeuilleprofielen

	Sybase	Logica
Aantal locaties:		
wereldwijd	95	45
Nederland	1	9
Aantal vierkante meters	1.300.000	72000 (alleen in NL)
typen vastgoed:		
Kantoren	100%	100%
Fabrieken/manufacturing		
Cure and Care		
Warehousing		
Research/development		
loodsen		
steunpunten		
Winkels		
Eigendomsverhouding:		
Eigendom in %		
Huur in %		100%
Lease in %	100%	
Leegstand in %	2%	20%
onderhuurders in %	2%	14%
Database	Ja, in spreadsheets	Ja, Archibus johnson controls
Waarde vastgoed op balans		
Verwachte mutaties	Ja	Ja

Tabel 6: Overzicht vastgoedportefeuilleprofielen

	Rijkswaterstaat	Friesland Campina	SEIN
Aantal locaties:			
wereldwijd		100	
Nederland	390		11
Aantal vierkante meters	280.000		84.800
typen vastgoed:		N.B.	
Kantoren	28%		8,2%
Fabrieken/manufacturing			
Cure and Care			92%
Warehousing			
Research/development			
loodsen	36%		
steunpunten	36%		
Winkels			
Eigendomsverhouding:			
Eigendom in %	80%	90%	95%
Huur in %	20%	10%	5%
Lease in %			
Leegstand in %	Nee	Nee	Nee
onderhuurders in %	3%	Nee	Nee
Database	Ja	Nee	Nee
Waarde vastgoed op balans	10-20 miljoen	464 miljoen	68 miljoen
Verwachte mutaties	Ja	afname europa, toename buiten europa	Nee

Tabel 7: Overzicht vastgoedportefeuilleprofielen ANWB

	ANWB
Aantal locaties:	
wereldwijd	120
Nederland	
Aantal vierkante meters	100.000
typen vastgoed:	
Kantoren	52%
Fabrieken/manufacturing	
Cure and Care	
Warehousing	23%
Research/development	
loodsen	
steunpunten	
Winkels	25%
Eigendomsverhouding:	
Eigendom in %	55%
Huur in %	45%
Lease in %	
Leegstand in %	4%
onderhuurders in %	8%
Database	Ja, Spreadsheet
Waarde vastgoed op balans	100 miljoen
Verwachte mutaties	Geen grote

Tabel 8: Overzicht CREM-profiel

	Shell	Philips	IBM	Océ	Sein	Logica	ANWB	Friesland campina	Rijkswaterstaat	Sybase
<i>Aantal medewerkers CREM Nationaal</i>	7	60(EU)	4	2	5	2	17	1	25	2
<i>Aantal medewerkers CREM Internationaal</i>	60+	80	450	3	-	x	-	-	-	20
<i>Verantwoording afleggen aan</i>	finance, tax legal, treasury	CFO	CFO, RESO int.	GBPO RE CFO	raad van bestuur	CFO	CFO, hoofd directie	CFO	Bestuur	GD RE, VPO, CFO
<i>Beslissingsbevoegd</i>	ja, maar duidelijke grenzen	ja in samenspraak met business	Ja	nee	nee	nee	nee	nee, in samen- spraak met bestuur	alleen binnen contracten	nee
<i>Huisvestingskosten doorberekend</i>	ja	ja	ja	ja	nee	ja	ja	nee	nee	ja
<i>Adviseren bij een overname / fusie</i>	ja	ja	ja	ja	ja	ja	Ja	nee	ja	ja
<i>Leidend bij overname / fusie</i>	nee	nee, maar sterk aanwezig	ja, maar niet per definitie	nee	nee	nee	nee	nee	nee, indirect via CFO	nee
<i>Plek in Joroff model(volgens organisatie)</i>	strateeg	strateeg	strateeg	strateeg	x	Ondernemer	Controller	beheerder	handelaar	ondernemer
<i>Netwerken</i>	CoreNet LinkedIn	CoreNet LinkedIn CREME	CREME LinkedIn	CoreNet LinkedIn CREME	LinkedIn	Provada LinkedIn CREME NFC index	NFC index LinkedIn CREME	LinkedIn	LinkedIn	CoreNet EuroFM Fmex LinkedIn

Tabel 9: Overzicht CREM-profiel; rangorde vastgoedstrategieën

Rangorde vastgoedstrategieën <i>Van belangrijk naar onbelangrijk (1 -7)</i>	Shell	Philips	IBM	Océ	Sein	Logica	ANWB	Friesland campina	Rijkswater- staat	Sybase	
Bezittingkosten minimaliseren	2	2	2	2	3	1	5	6	3	1	27
Het minimaliseren van de impact van de balans	5	3	6	6	5	7	6	3	7	7	55
Het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	17
Ondersteuning aan producties, opdrachten, leveren van service	3	5	5	4	4	3	1	1	1	5	32
Ondersteuning merk/identiteit/marketing	7	4	7	5	7	6	3	5	5	6	55
Ondersteuning werknemers opleiden/behoud strategie	4	5	4	7	2	5	4	7	4	3	45
Ondersteuning kennis en innovatie strategie	6	5	3	1	6	4	7	4	6	4	46

In de bovenstaand tabel kunt u zien dat alle participanten de vastgoedstrategie “Het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit” het meest belangrijk vinden. Aan de andere kant vinden ze “Het minimaliseren van de impact op de balans” en “ondersteuning merk/identiteit/marketing” het minst belangrijk.

Tabel 10: Overzicht CREM-profiel; Rangorde taken

Rangorde taken <i>Van belangrijk naar onbelangrijk (1-8)</i>	Shell	Philips	IBM	Océ	Sein	Logica	ANWB	Friesland campina	Rijkswater- staat	Sybase	
Strategische planning vastgoedportfolio & kosten beheersing	3	1	1	1	2	1	3	1	1	2	16
(Her)onderhandelen over contractvoorwaarden	1	4	3	4	7	2	1	2	2	1	27
Advisering op het gebied van financiële (her)investeringen	4	5	4	2	5	8	6	4	3	3	44
Project management & budget controle	2	6	5	3	4	4	4	3	4	4	39
Personeelskosten beheren en sturen van spaartegoeden	7	8	8	8	8	7	8	8	8	8	78
Terugkoppeling van initiatieven en resultaten van CREM	5	7	6	6	1	6	7	7	7	5	57
Administratie beheer	8	3	7	5	6	5	2	6	6	7	55
Ruimtelijke orderingsbeleid en werkplek ontwikkeling	6	2	2	7	3	3	5	5	5	6	44

In de bovenstaand tabel kunt u zien dat alle participanten de taak “Strategische planning vastgoedportfolio & kosten beheersing” het meest belangrijk vinden. Aan de andere kant vinden ze de taak “Personeelskosten beheren & sturen van spaartegoeden” het minst belangrijk.

6 Interpretatie op onderzoeksresultaten

Als er gekeken wordt naar de uitslagen die de verschillende bedrijven/organisaties hebben gegeven, kunnen die in clusters geplaatst worden. Op die manier kunnen er mogelijke verbanden worden gelegd. In dit hoofdstuk zal een toelichting gegeven worden op welke bedrijven geclusterd zijn en waarom. Om het niet te onoverzichtelijk te maken is er een clustering gemaakt per deelvraag. In paragraaf één zal de clustering op het gebied van het organisatieprofiel worden toegelicht. In paragraaf twee staat de toelichting op het gebied van de vastgoedportefeuille. Tot slot zal in paragraaf drie een toelichting op het CREM-profiel worden beschreven.

6.1 Vergelijking organisaties op het gebied van het organisatieprofiel

De clusters zijn tot stand gekomen op basis van de gegevens die uit het organisatieprofiel naar voren kwamen. (In bijlage twee is een overzicht te vinden van de organisatieprofielen)

In groep één zitten Shell, Philips en IBM. Groep twee bestaat uit Sybase, Océ Technologies en Logica, in de derde groep zitten ANWB, Rijkswaterstaat, Friesland Campina en SEIN.

Groep I

In de eerste groep zitten deze drie bedrijven omdat zij op verschillende factoren overeen komen. De organisaties Shell, Philips, en IBM zijn allen op wereldwijd niveau actief en vertegenwoordigt. Onder wereldwijd wordt meer dan 100 landen volstaan. Ook de omzet is een opvallende factor bij deze groep, de omzetten van Shell (+/- € 458 miljard) en IBM (+/- € 95,8 miljard) zijn zeer hoog, de omzet van Philips (€ 28 miljard) valt hierbij lager uit. Daarentegen is het aantal werknemers (100.000-400.000) bij deze bedrijven hoog, dit vanwege de wereldwijde activiteit. Van de medewerkers bij Shell en Philips is ongeveer 10% actief in Nederland, daarin tegen is bij IBM maar 1,25% actief in Nederland.

Groep II

De tweede groep bestaat uit Sybase, Océ Technologie en Logica. Deze bedrijven zijn de middelgrote bedrijven van de onderzochte organisaties. Deze factor wordt gebaseerd op het aantal werknemers. Ook als er gekeken wordt naar de omzet liggen de drie bedrijven ongeveer op de zelfde lijn, Sybase (1,2 miljard), Océ Technologie (2,6 miljard) en Logica (4,3 miljard). Verder verwachten de drie organisaties een groei voor de nabije toekomst.

Groep III

De derde groep bestaat uit ANWB, Rijkswaterstaat, Campina en SEIN. Deze organisaties zijn van oorsprong Nederlands en zijn voornamelijk in Nederland actief. Alleen Campina heeft zich in de afgelopen jaren uitgebreid naar 25 landen. Opvallend is dat deze bedrijven een stabiele ontwikkeling hebben. Rijkswaterstaat en SEIN zijn een non-profit organisatie, ANWB en Campina zijn stabiel dankzij het ledenstelsel dat deze organisaties hebben. Campina werkt op coöperatieve wijze, de (melk)boeren zijn als het ware lid van Campina. Hierdoor zijn deze bedrijven bijna verzekerd van de inkomsten en kunnen de organisaties een stabiele koers blijven varen.

6.2 Vergelijking organisaties op het gebied van het vastgoedportefeuille

De clusters zijn tot stand gekomen op basis van de gegevens die uit het vastgoedportefeuilleprofiel naar voren kwamen.

(In bijlage drie is een overzicht te vinden van de vastgoedportefeuilleprofielen)

Groep één bevat Shell, Philips, Océ Technologies en IBM. Groep twee bevat Sybase en logica en in Groep drie zitten Rijkswaterstaat, Friesland Campina en Sein. ANWB was op basis van de vastgoedportefeuille profiel niet te vergelijken met de andere bedrijven.

Groep I

Deze vier bedrijven zijn om verschillende redenen met elkaar geclusterd. Allereerst liggen de percentages van de typen vastgoed dicht bij elkaar. Shell, Océ en IBM hebben alle drie een hoog percentage aan kantoren in gebruik (deze gegevens van Philips zijn helaas niet beschikbaar). Daarnaast hebben de bedrijven een bijna gelijke eigendomsverhouding. Te zien is dat Shell en Philips 50 % in eigendom hebben en 50% huur of lease. Dit is bij Océ en IBM bijna het zelfde (Océ 47% / 53%, IBM 60% / 40%). Verder maken ze alle vier gebruik van een database en verwachte ze in de toekomst mutaties. Tot slot ligt het percentage van leegstand in de vastgoedportefeuille bij Shell, Philips en IBM allemaal op ongeveer de zelfde hoogte.

Groep II

Deze groep bevat Sybase en Logica omdat zij redelijk wat overeenkomsten hebben. Wanneer er wordt gekeken naar het vastgoedportefeuille overzicht valt er gelijk op dat beide bedrijven 100% kantoren gebruiken en 100% huren of leasen. De bedrijven hebben hier bewust voor gekozen. Doordat de bedrijven voor 100% huren of leasen is hun vastgoedportefeuille niet aanwezig op de balans. Sybase en Logica maken verder beide gebruik van een database en verwachten in de toekomst mutaties. De percentages van de leegstand en de onderhuur liggen wel redelijk uit elkaar. Maar dat staat niet in de weg dat dit perfecte partijen zijn om met elkaar te clusteren.

Groep III

De laatste Groep bestaat uit Rijkswaterstaat, Friesland Campina en Sein. Om te beginnen worden de typen vastgoed vergeleken en hierbij valt te zien dat Rijkswaterstaat en Sein beide een laag percentage aan kantoren gebruiken. Zij maken meer gebruik van cure and care, steunpunten en loodsen (van Friesland Campina zijn de gegevens over de typen vastgoed niet bekend). Vervolgens worden de eigendomsverhoudingen met elkaar vergeleken. Alle drie de bedrijven hebben te maken met een relatief hoog aantal eigendom (80%, 90% en 95%) en een laag percentage aan huur of lease (20%, 10% en 5%). Hieruit valt op te maken dat ze dezelfde tactiek qua eigendomsverhouding bewerkstelligen. Rijkswaterstaat, Campina en Sein hebben alle drie niet te maken met leegstand en bijna niet met onderhuurders (alleen Rijkswaterstaat heeft te maken met een klein percentage aan onderhuurders, 3%). Verder hebben Campina en Sein geen database.

Duidelijk is geworden dat er veel verschillen en overeenkomsten zijn binnen een vastgoedportefeuilleprofiel. Niet alle bedrijven kunnen met elkaar worden vergeleken. Dit blijkt maar weer uit het feit dat ANWB op dit vlak met niemand te vergelijken is.

6.3 Vergelijking organisaties op het gebied van het CREM-profiel

De clusters zijn tot stand gekomen op basis van de gegevens die uit het CREM-profiel naar voren kwamen. (In bijlage vijf is een overzicht te vinden van de crem-profielen)

In groep één zitten Shell, Philips en IBM. Groep twee bevat Logica, Océ Technologie en Sybase. In Groep drie zitten Rijkswaterstaat, Friesland Campina en ANWB. SEIN is buiten beschouwing gelaten. SEIN is niet of nauwelijks naast een andere organisatie te zetten wat betreft hun CREM-profiel.

Groep I

In de eerste groep zitten Shell, Philips en IBM om verschillende redenen. Al deze bedrijven hebben het maximaliseren van ruimtegebruik en financiële flexibiliteit als belangrijkste vastgoedstrategie. Op de tweede plaats komt bij al deze bedrijven het minimaliseren van de bezittingkosten. Verder hebben alle drie bedrijven in grote mate beslissingsbevoegdheid. De drie bedrijven beschouwen zichzelf ook allen als strateeg. Zowel Shell, Philips als IBM heeft de taak strategische planning vastgoedportfolio & kostenbeheersing in de top drie. Daarbij hebben Philips en IBM de taak allebei op één staan. Verder hebben beide bedrijven de taak ruimtelijke ordeningsbeleid en werkplek ontwikkeling op de tweede plaats. Tot slot zitten IBM en Philips beiden in de afdeling Finance en leggen ze landelijk beiden verantwoording af aan een CFO.

Groep II

In deze groep zitten de Sybase, Océ Technologie, Logica . Deze bedrijven hebben namelijk ook een aantal overeenkomsten. Alle drie hebben zij op landelijk niveau twee werknemers op de afdeling CREM. Ook zij rapporteren allemaal aan een CFO en ze hebben geen beslissingsbevoegdheid. De vastgoedstrategieën bezittingkosten minimaliseren en het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit hebben beiden een top drie notitie. De prioriteit Strategische planning vastgoedportfolio & kosten beheersing staat bij deze bedrijven in de top twee. Tot slot beheren Sybase, Océ en Logica hen eigen kantoorruimtemanagement.

Groep III

Rijkswaterstaat, Friesland Campina en ANWB zijn in groep drie geclusterd vanwege een aantal redenen. Alle drie bedrijven hebben de vastgoedstrategie Ondersteuning aan producties, opdrachten, leveren van service op de eerste plaats staan. Vervolgens staat op nummer twee bij al deze bedrijven Het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit. Verder hebben ze de taak (Her)onderhandelen over contractvoorwaarden qua prioriteit in de top twee staan. Tot slot hebben Rijkswaterstaat (1), Friesland Campina (1) en ANWB (3) de taak Strategische planning vastgoedportfolio & kostenbeheersing in de tot drie.

6.4 Mogelijke verbanden tussen clusters per profiel

In deze paragraaf wordt geprobeerd verband te leggen tussen de groepen in de verschillende profielen.

In de drie profielen zitten IBM Shell en Philips in de zelfde cluster. Bij het vastgoed profiel zit ook Océ. Deze wordt in dit onderdeel buitenbeschouwing gelaten. De bedrijven in groep één zijn allemaal grote multinationals. Zij hebben allemaal een omzet van vele miljarden in een jaar. Ook hebben alle bedrijven 100.000+ medewerkers. Alle bedrijven verwachten in de komende tijd mutaties in de vastgoedportefeuille vanwege de constant in beweging zijnde markt. Door ongeveer een percentage van 50% in eigendom te hebben, kunnen de bedrijven met de overige 50% inspelen op groei of krimp van het bedrijf. Dit sluit weer aan met de zelfde strategie die het best bij alle drie de CREM-afdelingen past; het maximaliseren van ruimtegebruik en financiële flexibiliteit. Alle drie de bedrijven beschouwen daarbij ook als strateeg en hebben daarbij een vergevorderde mate van beslissingsbevoegdheid. Iets dat ook nodig is om in een dergelijk groot bedrijf vastgoed van toegevoegde waarde te laten zijn.

Tussen de organisaties in groep twee zijn verschillende verbanden te leggen. Zo zijn het allemaal middel grote multinationals met een omzet tussen de 1 en 4.5 miljard euro en een ICT gerelateerde core-business. Voor deze organisaties geldt dat hun vastgoedportefeuille voor meer dan 95% uit kantoor panden bestaat. Sybase en Logica hebben van dat vastgoed niets in eigendom, Océ heeft daarentegen bijna 50% in eigendom. Allen verwachten ze mutaties in hun vastgoedportefeuille in de komende jaren. Tevens zijn er veel overeenkomsten te zien in hun vastgoedstrategie. Tot slot wordt er door de drie organisaties, gebruik gemaakt van netwerken. Om zo het vastgoed beleid binnen de eigen organisatie te kunnen verfijnen.

In alle drie de profielen zitten Friesland Campina en Rijkswaterstaat in groep drie. SEIN en ANWB zit ook veelal in groep drie. Echter is er over de vastgoedportefeuille van ANWB te weinig bekend om deze in te delen in een groep. Het zelfde geldt voor SEIN met betrekking op het CREM-profiel. Alle vier bedrijven zijn voornamelijk in Nederland actief. Ze varen al jaren een stabiele koers. Dit vanwege òf een ledenbestand òf vanwege het feit dat ze non-profit zijn. Vanwege deze soorten van zekerheid tot continuïteit kunnen de bedrijven zich veroorloven veel eigendom te hebben. Zij hoeven namelijk minder rekening te houden met krimp en groei waar zij hun vastgoed op moeten aanpassen. Alle bedrijven hebben ook nauwelijks te maken met leegstand. De afstemming is dus goed geregeld. Dit sluit ook aan op de vastgoedstrategie die zij hanteren. Bij alle bedrijven staat het ondersteunen aan producties, opdrachten, leveren van service op de eerste plaats. Ook aan de strategie; Het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit hechten zij veel waarde. Deze staat bij alle bedrijven op de tweede plek. Dat ze hierin succesvol zijn blijkt wel uit de minimale leegstand en het feit dat ze het aandurven een grote hoeveelheid eigendom te hebben.

Tot slot is het interessant om je het volgende af te vragen; Het is duidelijk dat de bedrijven uit groep één koplopers zijn op het gebied van CREM. Maar je kunt je hier afvragen of een zelfde aanpak het ook bij een bedrijf in groep drie goed zal doen. Deze hebben namelijk te maken met een hele andere business.

7 Conclusie

Na weken lang onderzoek gedaan te hebben kan er wel gesteld worden dat er een hoop nieuwe informatie is verkregen. De vraag is echter of deze informatie ook een antwoord geeft op de, uiteindelijk, de hoofdvraag van het onderzoek. Door de deelvragen eerst te beantwoorden kan de hoofdvraag mogelijk beantwoord worden.

De deelvragen hebben wij naar onze mening goed kunnen beantwoorden. Doordat elk bedrijf zijn eigen kenmerken had, is het te omvangrijk om de informatie hier nog eens te herhalen. Voor een antwoord op de deelvragen verwijzen wij u daarom naar hoofdstuk vijf; onderzoeksresultaten en hoofdstuk 6; interpretatie van onderzoeksresultaten.

Doordat de deelvragen naar behoren zijn beantwoord is er ook goed antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek.

Tijdens het verrichten van het onderzoek hebben wij het gevoel gekregen dat naast interne factoren, ook externe factoren een rol kunnen spelen bij hoe een bedrijf CREM implementeert. Een voorbeeld hiervan is de invloed van de economische situatie waar een bedrijf zich in beweegt.

8 Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek kunnen er een aantal aanbevelingen gedaan worden. Het onderzoek beoogt slechts de interne factoren binnen organisaties, die de invulling van CREM kunnen beïnvloeden, te verklaren. Tijdens het onderzoek zijn we echter ook op externe factoren gestuit die, naar onze mening, de invulling van CREM binnen organisaties beïnvloeden.

Verder zijn wij van mening dat de deelnemende organisaties qua core-business te dicht bij elkaar lagen. Door de diversiteit van deelnemende organisaties te vergroten, kan er na onze mening een completer beeld gevormd worden van hoe koplopers CREM invullen.

Daarom bevelen wij aan om vervolgonderzoek te doen, naar de volgende onderdelen:

- De invloed van macro- en meso economische factoren, op de invulling van CREM binnen organisaties.
- De koplopers op het gebied van CREM uit verschillende sectoren. Door bijvoorbeeld het toevoegen van de sectoren zorg(maatschappelijk vastgoed), banken, verzekering, logistiek, voeding en de overheid op verschillende niveaus.

Tot slot lijkt het ons interessant om te onderzoeken, in welke mate het rendabel is voor (kleinere) ondernemingen om CREM volledig toe te passen binnen hun organisatie.

9 Literatuurlijst

Boek:

- Dewulf, G. Krumm, P., en De Jonge, H. (2000). *Successfull corporate real estate strategies*. Nieuwegein: Arko uitgeverij p.32
- Krumm, P(1999), *Corporate Real Estate Management in multinational corporations*. Nieuwegein: Arko uitgeverij.

Artikel in wetenschappelijk tijdschrift:

- Frederix, P. Krumm, P. (2008). De tijdloze dilemma's van CREM. Tijdschrift: *Corporate Real Estate Management*, 58, pp. 35-38.
- De Jonge, H. (2002). De ontwikkeling van CREM. Tijdschrift: *Corporate Real Estate Management*, 22, pp. 8-12.
- Lindholm, A,L.(2008). *The identifying and measuring the succes of CREM* Tijdschrift Dissertation.

Rapport:

- Van Hermon, N. (2005). Masterproof. Financiering van Corporate Real Estate Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.

Internet:

- Encyclo, *Core business op website* (www.encyclo.nl)
- Encyclo, *Outsourcing op website* (www.encyclo.nl)

10 Termenlijst

back-to-core-business:

Het terug gaan naar het kernproduct van een bedrijf en wat behoort tot deze kernactiviteit.¹⁰

Assets:

Dit is de Engelse Term voor Eigendom/ bezittingen.

Facility management:

Dit houdt zich bezig met het huishouden van een bedrijf. Faciliteiten management zorgt ervoor dat alle medewerkers voorzien zijn van alle diensten en middelen om het werk goed te kunnen uitvoeren

Cost of doing business:

Hierbij beschouwt een organisatie dat deze kosten gemaakt moeten worden om het bedrijf te laten bestaan.

Outsourcing:

De Nederlandse beschrijving is uitbesteding: Het gaat hier om het uitbesteden van de realisatie van opdrachten die niet met de essentiële activiteiten van een bedrijf verbonden zijn, aan een externe uitvoerder.¹¹

Vastgoedportefeuille:

De omvang van al het onroerend goed wat een organisatie bezit of huurt.

6W-vragen:

De 6w-vragen zijn bedoelt om een probleemanalyse stap voor stap te verwerken en daarna te kunnen verklaren.

Database:

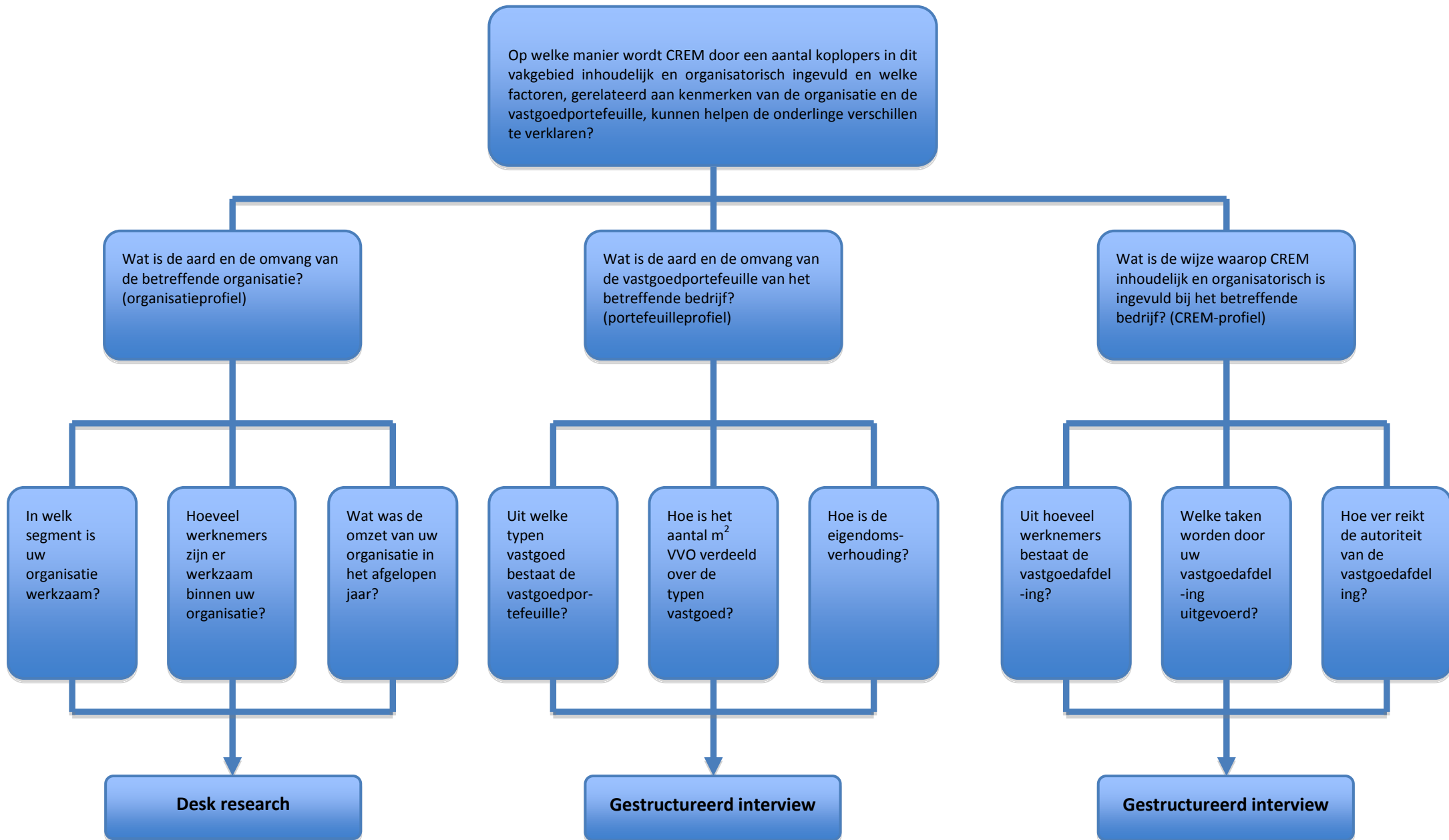
Een bestand waar alle gegevens over verschillende zaken zoals bijvoorbeeld de vastgoedportefeuille wordt verzameld.

¹⁰ Geraadpleegd op 23 september 2010 <http://www.encyclo.nl/begrip/core%20business>

¹¹ Geraadpleegd op 23 september 2010 <http://www.encyclo.nl/begrip/Outsourcing>

Bijlage 1

Organigram probleemstelling



Bijlage 2

Organisatieprofielen

Shell

Shell is één van de grootste olie maatschappijen van de wereld en is bijna overal in de hele wereld vertegenwoordigt. Shell heeft als corebusiness Olie & Gas, dit zijn dan ook tevens de segmenten waarin Shell zich zowel wereldwijd als in Nederland in vertegenwoordigt. Wereldwijd werken er 100.000 medewerkers en 100.000 contracters, als er vervolgens gekeken wordt hoeveel dit er zijn in Nederland is dit +/-10.000 medewerkers.

De grootste concurrenten van Shell zijn BP, Texaco, Exxon Mobile en de Esso. In het boekingsjaar 2009 behaalde Shell een omzet van 200 miljard euro. De afgelopen 5 jaar waren de ontwikkelingen bij Shell stabiel, de verwachting is qua omzet dat dit in de komende 5 jaar licht zal stijgen, dit is echter niet het geval bij personeel. In de aankomende 5 jaar zal het medewerkers aantal krimpen.

Philips

Philips is bijna over de hele wereld vertegenwoordigt, de corebusiness die Philips heeft is Health & Well Being. Als we kijken naar de segmenten waar Philips actief in is kunnen we die opdelen in de volgende drie segmenten; Lighting (marktleider), lifestyle (gevestigd in Amsterdam) en Health care (gevestigd in Boston). de verhouding tussen deze drie segmenten is gelijk wat neer komt op 33% per segment. Als er gekeken wordt naar het aantal werknemers wat er wereldwijd bij Philips werkt komt dit neer op +/- 160.000, van dit aantal werken tussen de 15.000 & 18.000 werknemers in Nederland.

Philips is actief in een branche waar veel aanbieders zijn, de grootste concurrenten van Philips zijn dan ook; Siemens, GE, Honeywell en Sony. Philips onderscheidt zich van deze bedrijven door een optimale prijs/kwaliteit verhouding te leveren. Philips heeft de afgelopen 5 jaar geen echte ontwikkelingen ondervonden, wel zien ze het afgelopen jaar een lichte groei ontstaan, welke ze in de komende 5 jaar door zien groeien. Philips heeft in het boekingsjaar 2009 een omzet behaald van 28 miljard.

Océ

De core-business van Océ is document professionals, beheren en produceren van data, printers, kopieermachines en direct mail oplossing adviseren en leveren. De drie segmenten waarin Océ actief is zijn: global leader in groot-formaat papier, posters, vrachtwagenzeil, business services, bijvoorbeeld een drukafdeling overnemen en verkoop van A4-printers. Wereldwijd is Océ in 100 landen vertegenwoordigt en zijn er 22.000 mensen werkzaam. Daarvan werken ongeveer 4.000 werknemers in Nederland. De omzet bedroeg in 2009 2,6 miljard euro wereldwijd. Océ onderscheidt zich van de concurrentie op het gebied van kwaliteit en betrouwbaarheid van de producten. De afgelopen jaren was er een lichte krimp bij Océ. Op dit moment is de situatie stabiel, vooral op het gebied van A4-printers worden investeringen uitgesteld. Maar met de fusie met Canon gaat Océ positief de toekomst in en hopen zij tezamen nummer 1 van de wereld te worden.

Sybase

Sybase is een bedrijf dat zich richt op het ontwikkelen van software en databases. De grootste afnemers van deze software zijn de grote bedrijven, banken, verzekeringsmaatschappijen en overheden als leger en politie. Hierbij verzorgt Sybase het onderhoud en de consulting van de software en de database. Sybase is wereldwijd in 60 landen vertegenwoordigt. Wereldwijd zijn er 4200 medewerkers werkzaam voor Sybase. Hiervan werken 68 werknemers in Nederland, waar één vestiging van Sybase aanwezig is. De omzet bedroeg wereldwijd in 2009 ongeveer 1,2 miljard euro. Sybase onderscheidt zich van de concurrentie door een betere product en kwaliteit verhouding. De

producten werken beter en sneller. Sybase is in een grote markt gegroeid, voornamelijk de financiële wereld. Een benadrukking hiervan is het feit dat heel Wall Street draait op Sybase-software. De afgelopen vijf jaar was er een lichte groei te zien bij Sybase. Op dit moment is er juist een sterke groei aanwezig, dit komt met name door de financiële crisis. Door de crisis zijn enkele banken en bedrijven gevallen. Deze werden overgenomen door andere bedrijven of banken. Maar de licentie was gegeven aan het reeds failliete bedrijf en dus zal er volgens regelgeving een nieuwe licentie aangevraagd moeten worden. Sybase kreeg als het ware meer vraag door het wegvallen van bedrijven. Door de opkomst van mobiele toepassingen en de fusie met SAP software verwacht Sybase een sterke groei in de komende jaren, het doel is samen met SAP wereldleider te worden in mobiele toepassingen en de omzet te verviervoudigen.

Logica

Logica is een ICT-dienstverlener die in 60 landen actief is binnen de segmenten; overheid, banken, commerciële sector (te denken aan industrie, High-Tech, telecom, energie en nuts). Als we kijken hoe de verhouding ligt tussen de segmenten in Nederland kunnen we stellen dat ongeveer 35% overheid, 25% banken en 40% commerciële sector is. In het buitenland ligt dit net iets anders namelijk 32% overheid, 15% banken, en 53% commerciële sector. Logica telt op dit moment ongeveer 39.000 werknemer wereldwijd hiervan zijn er +/- 5.000 werkzaam in Nederland.

De grootste concurrenten van Logica zijn Capgemini, AtosOrigin, Accenture en HP. Logica onderscheidt zich van deze bedrijven om samen met de klant te kijken wat wil de klant en hoe kan Logica die vraag realiseren. Als we kijken naar de ontwikkelingen van de afgelopen 5 jaar kunnen we zeggen dat Logica een lichte groei heeft ondervonden, de huidige ontwikkeling is stabiel a lichte krimp. Hoe Logica de komende vijf jaar zich zal ontwikkelen kan geen antwoord op gegeven woorden, dit aangezien Logica een beursgenoteerde organisatie is. In het boekingsjaar 2009 behaalde Logica een omzet van +/- 4.3 miljard euro

Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat is een instantie die door de overheid in het leven is geroepen voor het beheer van twee segmenten Rijksoverheid en infrastructuur ook wel onder te verdelen in de natte-tak en de droge-tak. De verhouding tussen de twee segmenten is 50 % natte- en 50% droge-tak . De corebusiness van Rijkswaterstaat is het zelfde als de missie en luidt als volgt: Droge voeten, veilige en vlotte doorstroming van de infrastructuur, schoon water en goede informatie voorziening. Rijkswaterstaat telt ongeveer 10.000 medewerkers 99% hiervan werkt in Nederland de andere 1% is verdeeld onder een samenwerkingsverband met Duitsland en België. In het jaar 2009 was de omzet van Rijkswaterstaat 1.2 miljard euro. Bij concurrenten van Rijkswaterstaat kan gedacht worden aan de provincies, waterschap en gemeentes. Rijkswaterstaat onderscheidt zich van deze concurrenten doormiddel van een nationale aanpak. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het onderhoudt aan de A12, provincie en gemeentes doen enkel het deel in de provincie, Rijkswaterstaat doet het onderhoudt van de gehele A12.

De afgelopen 5 jaar heeft er bij Rijkswaterstaat een sterke krimp plaats gevonden, in deze periode het medewerkers aantal van 13.000 naar 10.000 werknemers verkleind. Op dit moment is de ontwikkeling bij Rijkswaterstaat stabiel echter verwachten ze voor de komende 5 jaar wel een lichte krimp dit omdat Rijkswaterstaat meer aan outsourcen wil gaan doen en dit heeft waarschijnlijk als gevolg heeft dat er wederom banen zullen verdwijnen.

IBM

IBM is een ICT bedrijf wat in 150 verschillende landen is vertegenwoordigd en wat als corebusiness heeft; software, services en hardware, hierbij richten ze zich voornamelijk op software, service, powerservice en nog kleine gedeeltes hardware de verhouding tussen de segmenten is dan ook als volgt Software 40% Services 40% Hardware 20%. Als we kijken naar het aantal werknemers wat IBM in Nederland heeft is dat ongeveer 1700 dit is ongeveer 1.25% van het totaal aantal werknemerswereldwijd wat namelijk +/- 400.000 is.

In 2009 behaalde IBM een bruto omzet van ongeveer 95.8 miljard euro's en een netto omzet van 13.4 miljard euro's. De afgelopen 5 jaar heeft IBM een lichte groei ondervonden en dit verwachte ze voor de aankomende verwachten ze stabiel/ lichte groei door te kunnen zetten.

Concurrenten van IBM zijn HP over het hele segment gezien. Als er gekeken wordt per deelgebied is Microsoft een concurrent op software gebied, Geotronic en Logica op services en als wel lokaal kijken naar IBM Nederland/Amsterdam is KPN een lokale concurrent. IBM onderscheidt zich door het internationale karakter zo kunnen ze overal te wereld hun diensten aanbieden "2 end to end" door de bepaalde segmenten/diensten samen te voegen kunnen ze elkaar aanvullen en samen één geheel aanbieden.

Campina

De core-busines van Campina is het Ontwikkelen, produceren en verkopen van zuivelproducten en ingrediënten voor consumenten, professionals en industriële klanten. Deze producten lopen uiteen van melk en melkproducten tot poeders welke in allerlei producten worden verwerkt. Campina is vertegenwoordigt in 25 landen wereldwijd. Er zijn wereldwijd 20.000 medewerkers in dienst van Campina. Van deze 20.000 werken 7.100 medewerkers in Nederland. De omzet van Campina bedroeg in 2009 8,2 miljard euro. Campina typeert zich als een stabiele organisatie, dit komt door de coöperatieve achtergrond, hetgeen betekent dat er sprake is van een verplichte grondstof afname (melk) door de onderneming van de bij de coöperatie aangesloten melkveehouders. Deze stabiliteit is ook te zien in de ontwikkeling van de afgelopen jaren. Campina verwacht echter wel een lichte groei, dit wordt onderbouwd door de groeiende markt in Azië waar veel melkpoeders van Campina worden afgenomen.

SEIN

De corebusiness van SEIN is het verlenen van gespecialiseerde epilepsiezorg. De segmentatie is als volgt verdeeld:

- Poliklinische en klinische epilepsiezorg (cure, ziekenhuis) / 35%
- Lang verblijf woonzorg met ondersteuning (care, AWBZ zorg) / 50%
- Gespecialiseerd Onderwijs / 11%
- Wetenschappelijk Onderzoek / 2%
- Opleiding & Voorlichting / 2%

SEIN staat voor Stichting Epilepsie Instellingen Nederland en is alleen werkzaam in Nederland. De omzet van SEIN bedroeg in 2009 78 miljoen euro. Hiervan was 8 miljoen besteedt voor huisvesting. De afgelopen 5 jaar is met name een lichte groei te zien op het gebied van onderwijs, onderzoek, lang verblijf en opleiding/voorlichting. Op dit moment is SEIN stabiel en verwacht men voor de komende vijf jaren deze stabiliteit te vervolgen, met name door de segmenten opleiding, onderzoek en ziekenhuis.

ANWB

ANWB is vooral bekend van zijn wegenwachtservice, maar de organisatie werkt in meer segmenten. De focus ligt op hulpverlening, mobiliteit en recreatie. Zo kan een vakantieganger alles regelen bij de ANWB, van verzekering tot kleding. ANWB onderscheidt zich van de concurrentie door een integraal concept te zijn. Alles voor een totale mobiliteit is onder één dak te vinden. Een lid van de ANWB kan met een 'gerust gevoel' op reis en ter voorbereiding daarvan hoeft hij alleen maar naar de ANWB. ANWB is vooral actief in Nederland maar heeft enkele steunpunten in Spanje, Duitsland, Frankrijk en Griekenland, dit zijn dan ook landen waar veel Nederlanders op vakantie gaan. Dit is ook te zien in het aantal medewerkers, wereldwijd zijn er 4.500 medewerkers, waarvan 4.400 medewerkers in Nederland werken. De omzet van ANWB bedroeg in 2009 1 miljard euro. $\frac{1}{4}$ deel hiervan kwam uit abonnementsgeld, $\frac{1}{4}$ deel door verzekeringen. Een lichte groei vergeleken bij 2008. ANWB werkt volgens een ledenstelsel, hierdoor zijn deze inkomsten vrijwel stabiel. Wel zijn last-minute reizen zeer in trek en daardoor is de reizenmarkt lastig te voorspellen. De winkels van de ANWB hebben het op dit moment erg moeilijk. De ontwikkeling van ANWB over de afgelopen jaren is stabiel te noemen, dit komt onder andere door het ledenstelsel. Wel verwacht men boven deze stabiliteit een lichte groei te gaan behalen in de komende jaren.

Bijlage 3

Vastgoedportefeuilleprofielen

Shell

Shell is een zeer groot bedrijf met 180.000 locaties over de hele wereld. 240 locaties hiervan zijn gevestigd in Nederland. Dit is allemaal vastgelegd in een database. Ze zijn echter nog wel bezig om deze database te verbeteren omdat op het moment nog veel met de hand gaat.

De zwaartepunten van Shell liggen in Nederland en Engeland. In Nederland zijn ze dan ook gevestigd in Den Haag (dit is het hoofdkantoor), Amsterdam, Rotterdam, Rijswijk, Assen en Groningen. Verder zijn in bijna alle landen wel kantoren of raffinaderijen. Ongeveer 80% van de locaties bestaat uit kantoren. 15% bestaat uit depot en 5% uit opslag. De afdeling die over het real estate van het bedrijf gaat, hebben geen zeggenschap over fabrieken. Dit betekent dat deze afdeling alleen verantwoordelijk is voor kantoren, bedrijven en woningen. De verhouding van de woning portefeuille is op het moment 50% huur en 50% eigendom. Echter zijn ze er nu mee bezig dit te veranderen tot 45% huur en 55% eigendom. Bij de kantoren portefeuille is het 2/3 eigendom en 1/3 huur. Deze getallen zijn alleen voor Nederland.

Naast het feit dat Shell een aardig groot eigendom aan gebouwen heeft, hebben ze op het moment te maken met 10% leegstand. Deze leegstand heeft vooral te maken met het feit dat ze eerder uit een pand vertrekken dan het gestelde huurtermijn loopt. Deze panden staan dan enkele maanden leeg. Op het moment zijn er 6 leegstaande panden in Nederland waarvan er drie panden aan het eind van het jaar niet meer tot de portefeuille zullen horen.

Op het gebied van huurtermijnen probeert Shell vrijwel altijd hetzelfde beleid te voeren. Hierbij wordt er specifiek gekeken naar de wensen van de interne klant. De ene business heeft namelijk een langere huurtermijn dan de ander.

Ook maakt Shell gebruik van onderhuurders. Dit zijn vooral Joint ventures voor hen. In Nederland zijn er 5 à 6 locaties waar joint ventures in zitten.

Shell bezit geen beleggings objecten. Verder is de waarde van de vastgoedportefeuille en het procentuele aandeel van het vastgoed niet bekend bij de betreffende persoon. Via Sap worden alle kosten berekend door de financiële afdeling. Tot slot verwacht Shell nog wel enkele mutaties in de toekomst.

Philips

Philips is een erg groot bedrijf met een grootte vastgoedportefeuille van ongeveer 6.600.000m² wat verdeeld is over ongeveer 900 locaties. Dit wordt bijgehouden in een database die wordt beheerd door Jones Lang & Lasalle. De geografische spreiding van Philips is als volgt, 50% in EMA, 30% in Amerika en 20% in Azië. Hoe dit verdeeld is in bepaalde typen vastgoed is niet helemaal bekend. Dit staat wel vastgelegd in de database.

De afdeling die gaat over het real estate van het bedrijf is in principe verantwoordelijk voor de hele vastgoedportefeuille wanneer het om asset management gaat (waarde van het vastgoed)

Gebruik:

- Niet business specifiek (kantoren) vastgoed is de afdeling verantwoordelijk voor EMEA
- Business specifiek (industrie) vastgoed onderdeel van lifestyle sector. Daar doen zij alleen facility management.

Hoe specifiek het vastgoed is, hoe gedeelder de verantwoordelijkheid is.

De verhouding van eigendom is bij Philips 50% eigendom en 50% huur. Echter wordt het eigendom steeds minder omdat ze liever geld in de business willen steken in plaats van in stenen. Hierbij heeft Philips ook nog te maken met leegstand. Op het moment gaat dat over ongeveer 10%. Dit willen ze terug drijven naar 4%. Over een huurbeleid is er niets bekend.

Philips maakt gebruik van onderhuurders, dit ligt op het moment op zo'n 500.000 m². Maar naast onderhuurders gebruiken derden of partners die geallieerd zijn aan Philips gebruik van huur.

Philips heeft nog enkele beleggingsobjecten vanuit het verleden. Dit zijn niet zozeer vastgoedbeleggingsobjecten maar ze vertegenwoordigen wel een bepaalde waarde. Hiervan proberen ze, wanneer dat mogelijk is, afstand van te doen.

In de database staat de balans opgesteld. Deze wordt 1 keer in de 2 à 3 jaar opnieuw gewaardeerd.

In de toekomst verwacht Philips wel enkele mutaties. Er zijn verschillende vastgoedstrategieën. 30% is stay en 70% is re-locate/consolidate/exit. Philips is een van de enigen die zich zo ver al hebben ontwikkeld aangezien zij dat al in beeld hebben.

Océ

Océ heeft vastgoed over de hele wereld. In Venlo en Munchen liggen de zwaartepunten. In totaal bezit Océ 680.000m² en dat is onderverdeeld in 314 locaties. Dit vastgoed is als volgt onderverdeeld in de volgende regio's:

EMEA:	456.000 m ²
USA:	192.000 m ²
Rest of World:	34.000 m ²
Totaal:	680.000 m²

Deze cijfers zijn allemaal vastgelegd in een database. Deze database heeft echter wel een scheiding gemaakt tussen Europa & far east en Amerika. De portefeuille bestaat uit drie verschillende typen, te weten: kantoren (300 locaties, 327.000m²), research and development (1 locatie 63.000m²) , manufacturing (13 locaties, 294.000m²).

Elk land is verantwoordelijk voor zijn eigen gebouwen maar dit staat onder supervisie van de CREM afdeling, adviseren en controleren. Ze hebben zelf ook geen verantwoording over het budget. De eigendomsverhouding is redelijk stabiel. Zo is 47 % (320.00m²) eigendom en 53% huur. Océ heeft niet tot nauwelijks last van leegstand dit is ongeveer 3%. Ze hebben ook een speciaal beleid op huurtermijnen. Dit is niet langer dan 5 jaar met een breakoptie van 3jaar. Flexibiliteit is voor Océ Technologies erg belangrijk. Ze maken geen gebruik van onderhuurders en derden, maar willen dit in de toekomst wel doen. Océ heeft geen panden als beleggingsobject. Ze gebruiken de panden alleen voor de bedrijvigheid.

De balans waarden zijn nog niet bekend. Deze worden berekend vanuit de database.

In de toekomst verwachten ze nog wel enkele mutaties, Océ is een dynamisch bedrijf.

Sybase

De vastgoedportefeuille van Sybase bestaat uit slechts 95 locaties met een totaal van 1,3 miljoen m². Hiervan is ook een database aanwezig die bestaat uit een aantal spreadsheets. De geografische spreiding van het vastgoed is als volgt verdeeld: Amerika 38 locaties, Azie/Australie 32 locaties, Europa/Midden-oosten/Afrika 25 locaties. Alle locaties betreffen kantoren, in Amerika bevinden zich echter nog wel 2 campussen. De afdeling Real estate management in Venlo is verantwoordelijk voor de vastgoedportefeuille in Europa.

Océ maakt alleen gebruik van leasen en heeft daarbij ook een klein leegstandspercentage van 2% dit is 1 kantoorafdeling van circa 452m² die op het moment wordt onderverhuurd. Voor huren sluit Océ een contract af voor 5 jaar met een breakoptie van 3 jaar voor de flexibiliteit. Ook kunnen er derden gebruik maken van de gebouwen van vastgoed. Zij kunnen tegen een nkoop prijs gebruik maken van vergaderruimte en een training ruimte. Dit zijn voornamelijk bekenden.

Omdat alles Lease is, is er ook geen sprake van beleggingsobjecten en een plek op de balans. Océ verwacht zeker mutaties in de toekomst, Océ is altijd in beweging.

Logica

Logica bezit 9 locaties in Nederland, 11 gebouwen met een totaal van circa 72.000m². Hiervan is ook een database aanwezig die wordt beheerd door Archibus, Johnson controls. Wanneer er rekening wordt gehouden met 100% wereldwijd zal er ongeveer 20% gevestigd zijn in Nederland. Alle vestigingen bestaan uit kantoren en voor deze kantoren is de Real Estate afdeling ook verantwoordelijk. Al deze kantoren zijn ook gehuurd waarvan op het moment 20% leegstaat. Voorheen was er geen sprake van een beleid op huurtermijnen. Echter wanneer de IFRS regelgeving in werking treedt zal dit wel zo zijn, ook zal de huur dan op de balans komen. Op het moment heeft Sybase te maken met circa 14% onderhuurders en er zijn geen derden die gebruik maken van het vastgoed. Aangezien Sybase alleen te maken heeft met huur hebben zij geen beleggingsobjecten. De komende jaren verwacht Sybase wel mutaties van 72.000m² naar 35.000m²

Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat is een organisatie die alleen actief is Nederland. Binnen Nederland hebben zij in totaal 410 locaties in beheer. In m² is het in totaal 280.000 m². Al deze locaties zijn onderverdeeld in verschillende type vastgoed. Er zijn 70 locaties die in gebruik zijn als kantoren. Er zijn 150 locaties die vulgeren als loodsen (opslagruimte). Nog eens 150 locaties worden gebruikt als steunpunt. Tot slot zijn er nog 20 locaties in gebruik als verkeerscenter. Al deze gegevens worden sinds 4 jaar bijgehouden in een database en de waarde van de locaties in eigendom is tussen de € 10 en € 20 miljoen.

Al deze locaties zijn zoals gezegd verspreidt over heel Nederland. Ongeveer 40% van alle locaties liggen in de Randstad (Rijswijk, Den Haag, Delft en Rotterdam). De overige 60% is over het hele land verdeeld.

De verhouding eigendom/huur is 80% eigendom en 20% huur. 20% van alle 410 locaties is gehuurd en vertegenwoordigd ook het grootste deel van alle m² dat in gebruik is door Rijkswaterstaat. Verder heeft Rijkswaterstaat ook te maken met leegstand. Op het moment is te veel vastgoed/m² in verhouding tot het personeel. Door middel van flexibele werkplekken wil Rijkswaterstaat deze ratio terugbrengen.

De verwachting is dat in de komende jaren locaties samen worden gebracht. Kleine locaties zullen worden opgeheven en worden gebundeld in 1 grote locatie.

IBM

IBM is een organisatie dat in Nederland in totaal op 10 locaties zit. In m² gezien is er voor 92.000 m² aan vastgoed in gebruik. Het grootste deel van het totaal m² (94%) hiervan bestaat uit kantoren. De overige 6% is in gebruik voor een datacenter. Voor al deze gegevens bestaat een database en wordt goed bijgehouden. De totale waarde van al het vastgoed in eigendom is € 115 miljoen. Dit is ongeveer 10% van de totale waarde op de balans.

Van alle m² is de verhouding eigendom/huur 60% en 40%. Verder heeft IBM ook te maken met leegstand. In totaal 10,3% van de 92.000 m². Verder heeft IBM ook vastgoed verhuurt aan onderhuurders. In totaal is er 11.500 m² verhuurt (12,5%).

Voor de komende jaren worden er veel mutaties verwacht. Dit komt omdat IBM een dynamisch bedrijf is dat constant meer (of minder) vastgoed nodig heeft.

Campina

Campina is wereldwijd actief in 25 landen. Verdeeld over de 25 landen zijn er circa 100 locaties in gebruik. Van deze 100 locaties is 90% in eigendom van Campina en 10% wordt gehuurd. De waarde van al het vastgoed in eigendom is € 464 miljoen. Dit is 9,7% van de totale balanswaarde. Van al deze gegevens is op het moment geen database aanwezig. Verder heeft Campina nauwelijks te maken met leegstand van vastgoed. Ook verhuren ze nauwelijks aan derden en hebben ze vrijwel geen onderhuurders.

Voor de komende jaren worden er mutaties verwacht in de vastgoedportefeuille. Er zal een afname van vastgoed in Europa komen en een toename van vastgoed buiten Europa.

SEIN

Sein is alleen in Nederland gevestigd en heeft hier 11 locaties. Het totale aan vierkante meters is 84.800m². In deze portefeuille zit 8,2% aan kantoren en 92% aan Cure & Care. Deze gegevens zijn niet vastgelegd in een database. Sein is te klein om een database te onderhouden. 95% van het hele bezit is in eigendom van Sein zelf en 5% wordt gehuurd. Binnen deze eigendom en huur maakt Sein geen gebruik van onderhuurders of derden. De vastgoed waarde op de balans is bij deze organisatie wel bekend, dit bedraagt 68 miljoen. De komende jaren verwachten ze geen mutaties.

ANWB

De ANWB heeft een vastgoedportefeuille van in totaal 120 locaties. In m² is het in totaal 100.000 m². Van alle locaties liggen veruit het meeste vastgoed in Nederland. De locaties die in het buitenland (Spanje, Duitsland, Frankrijk en Griekenland) liggen zijn enkel steunpunten en zijn qua grootte ook erg klein. Van het totaal m² is 35% in gebruik door het hoofdkantoor. 25% wordt gebruikt voor de retail (winkels). 15% is vervolgens in gebruik voor de wegenwacht. 10% wordt gebruikt door de verzekeringstak (Unigrant), 8% voor de Logicx-bergers en tot slot 7% voor de reisbureaus.

Van al dit vastgoed is 55% in eigendom van de ANWB en 45% wordt gehuurd. Ook heeft de ANWB te maken met leegstand. Ongeveer 2 a 3 locaties staan momenteel leeg. Daarop volgend heeft de ANWB wel onderhuurders. In het hoofdkantoor is voor 7000 m² onderverhuurd en verder worden leegstaande winkels tijdelijk verhuurd. In totaal wordt er 8% van het totaal onderverhuurd.

De boekwaarde van al het vastgoed in eigendom is circa € 100 miljoen. Dit is ongeveer 10/15% van de waarde van de totale balans. Al deze gegevens worden momenteel bijgehouden in een spreadsheet in Excel.

Voor de komende jaren worden er geen grote mutaties verwacht in de vastgoedportefeuille van de ANWB.

Bijlage 4

CREM-profielen

ANWB

De CREM afdeling bij de ANWB bevindt zich tussen het niveau van de controller en de handelaar. Het is tegenwoordig een samengevoegde afdeling van vastgoed en facilitair. 5 jaar geleden waren dit nog twee aparte afdelingen. Deze afdeling is niet bevoegd zelf beslissingen te nemen. Zij zijn als het ware een adviesorgaan voor de hoofddirectie. Voor de dagelijkse activiteiten legt de afdeling wekelijks verantwoording aan de financieel directeur en heel soms aan de hoofddirecteur. Wanneer er sprake is van een overname, dan is de afdeling vastgoed en facilitair ondersteunend aan het proces. Verder hebben zij geen enkele invloed. De kosten die de afdeling CREM maakt, worden gerekend op de plaats waar CREM zit. De afdeling CREM bestaat overigens uit 88 medewerkers. Die als taak het beschikbaar stellen van vastgoed hebben, daarnaast houden ze zich voornamelijk bezig met de volgende vraagstukken ;

Leasen of bezitten/aankoop van vastgoed,
Kantoorruimtemanagement
Kantorennetwerkmanagement.

Drie vastgoedstrategieën die daarbij dicht bij de ANWB liggen zijn;
Ondersteuning aan producties, opdrachten, leveren van service,
Het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit,
Ondersteuning merk/identiteit/marketing.

Daarbij stellen zij de hoogste prioriteit aan de volgende drie taken;
(Her)onderhandelen over contractvoorwaarden,
Administratie beheer,
Strategische planning vastgoedportfolio & kosten beheersing

IBM

De afdeling RESO (real estate & site operations) binnen IBM beschouwt zichzelf als een strateeg binnen het model van Joroff. Deze afdeling is landelijk gezien onderdeel van de afdeling Finance. Tevens lopen er Internationaal ook lijnen tussen de verschillende RESO's. Landelijk rapporteert RESO aan de CFO. Internationaal gezien wordt er overleg gepleegd en soms worden er ook goedkeuringen gevraagd en gegeven. Deze organisatiestructuur staat al vijf jaar en zal de komende vijf jaar ongewijzigd blijven. RESO kan in principe zelfstandig werken. Dit op basis van het power reserved beleid dat geldt binnen IBM. Dit houdt in dat alle afdelingen verantwoordelijk zijn voor de eigen vraagstukken. Alleen RESO mag dus beslissen over vastgoed gerelateerde onderwerpen. Dit geeft RESO een erg sterke positie. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een overname (en vastgoed speelt hier een rol in), dan stelt RESO een businesscase op. Wanneer hieruit blijkt dat er negatief rendement gehaald wordt, gaat de overname niet door. RESO is hierin leidend. De afdeling RESO rapporteert vier keer in het jaar aan de CFO en wekelijks hebben zij contact met RESO internationaal. Binnen IBM worden de huisvestingskosten doorgerekend aan de interne klant. Dit gebeurt op basis van vierkante meter gebruik en actuele kosten. De afdeling RESO bestaat nationaal gezien uit vier medewerkers. Internationaal zijn dit er ongeveer vierhonderdvijftig.

De afdeling houdt zich bezig met de vraagstukken;
leasen of bezitten/aankoop van vastgoed,
locatiekeuze, makelaarkeuze, uitstraling/identity,
investeringsplannen en projectmanagement (niet met de uitvoering).
Overige werkzaamheden worden uitbesteed.

Drie vastgoedstrategieën die het dichtst bij IBM liggen zijn;
het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit,
bezittingkosten minimaliseren,
ondersteuning kennis en innovatie strategie.

Daarbij legt IBM een hoge prioriteit aan de volgende taken;
Strategische planning vastgoedportfolio & kosten beheersing,
Ruimtelijke ordeningsbeleid en werkplek ontwikkeling,
(Her)onderhandelen over contractvoorwaarden.
De taken van de afdeling RESO zijn als volgt;
Vastgoedmanagement, toezien op bouwprojecten,
Facility management
Financial management.

Logica

Meneer Van Duijn ziet zijn afdeling RES op de trap van Joroff als ondernemer en neigt zelfs naar strateeg. De afdeling RES valt onder de afdeling Finance. Hierbij rapporteert RES rechtstreeks aan de CFO. De CFO staat weer in direct contact met de CEO. De afgelopen vijf jaar zijn hier geen mutaties in geweest en de verwachting is dat dit de komende vijf jaar ook niet zal veranderen. Of misschien dat de communicatielijnen wat meer globaal zullen gaan lopen. De afdeling is niet bevoegd zelf beslissingen te nemen. Wanneer men iets wil gaan ondernemen dan wordt er een businesscase voorgelegd. Hier wordt dan op directieniveau of zelfs op globaal niveau een beslissing over genomen. Verantwoording voor de bezigheden van de afdeling legt RES landelijk af bij de CFO. Globaal gezien wordt dit gedaan bij de overkoepelende RES afdeling. Wanneer er sprake is van een overname, dan komt de afdeling RES vrij laat in beeld, zij maken dan een kosten overzicht en hebben een adviserende rol. Verder heeft de afdeling RES wekelijks een gesprek met de CFO, deze heeft vervolgens twee keer in de maand gesprekken met het Nederlandse management team. Hier worden de belangen van RES behartigd door de CFO. Verder worden de kosten die gemaakt worden doorberekend aan interne klanten. Dit gebeurt op basis van vierkantenmeter berekeningen. In de toekomst zal dit waarschijnlijk veranderen in verband met time-consuming. De RES afdeling bestaat uit twee personen nationaal. Internationaal is dit aantal onbekend.

De bezigheden van de RES afdeling zijn als volgt;
managen van portfolio, aan/ en verhuur, indeling (HNW), verhuizingen etc.
Verder houdt RES zich bezig met receptie en/of mailservices,
kantoorruimtemanagement,
Catering
en hebben ze een adviserende rol aan de business kantoorwerkmanagement.

Drie vastgoedstrategieën die het dichtst bij Logica liggen zijn;
Bezittingkosten minimaliseren,
Het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit,
Ondersteuning aan producties, opdrachten, leveren van service.

Daarbij legt Logica de hoogste prioriteit aan de volgende taken;
strategische planning vastgoedportfolio & kosten beheersing,
(her)onderhandelen over contractvoorwaarden,
ruimtelijke ordeningsbeleid en werkplek ontwikkeling.

Philips

De heer Blanken van Philips ziet zijn CREM afdeling duidelijk op het niveau strateeg in het model van Joroff. De CREM afdeling binnen Philips bevindt zich binnen de afdeling Finance (treasury) en rapporteert dan ook aan een CFO. Vijf jaar geleden was deze afdeling nog erg gefragmenteerd, de laatste jaren is het van is het beleid met betrekking tot huisvesting van decentraal naar centraal gegaan. Bij elke beslissing is nu een één CREM-team betrokken. De afdeling CREM kan nagenoeg zelfstandig werken. Beslissingen waar een bedrag van tien miljoen of meer mee gemoeid zijn hebben een goedkeuring nodig van de board. Daaronder mag CREM zelfstandig beslissen. Ook is de CREM afdeling in een vroeg stadium betrokken bij fusies en overnames en kijken ze uitvoerig naar de waarde, huurtermijnen en mogelijke problemen van het vastgoed. Zij hebben een adviserende rol aan merger & acquisition afdelingen. Om op de hoogte te zijn van de overige processen in het bedrijf heeft het CREM team één maal per kwartaal een gesprek met de CFO van Philips en één maal per kwartaal met CFO's van de verschillende afdelingen. Kosten van de interne klanten worden ook doorberekend. Wanneer de kosten ten goede komen van het grote geheel, dan worden deze doorberekend naar de verschillende sectoren. Wanneer er kosten zijn van lokale mensen(facility) dan worden deze ook doorberekend naar het betreffende lokaal. De CREM afdeling binnen Philips bestaat uit 60 medewerkers in europa en 80 medewerkers in de rest van de wereld.

Deze mensen zijn verdeeld over de volgende assen;

Strategic Portfolio Management,

Facility management en

Projectmanagement.

Overkoepelend is hier het General management.

Verder is er nog workplace innovation, dat wordt ingevuld door Projectmanagement.

Gesteld kan worden dat hier, net als bij IBM, de levenscyclus van de heer Suyker van toepassing is. Bij bovengenoemde assen werken de meeste mensen aan het facility management een paar mensen met projectmanagement en enkele met strategic management.

Drie vastgoedstrategieën die dicht bij Philips liggen zijn;
maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit,
bezittingkosten minimaliseren en
Het minimaliseren van de impact van de balans.

Daarbij geeft Philips de volgende taken een hoge prioriteit:
strategische planning vastgoedportfolio & kosten beheersing,
ruimtelijke orderingsbeleid en werkplek ontwikkeling en
administratief beheer.

Shell

Meneer Van der Meer schatte de Real Estate afdeling van Shell in als strategisch op de trap van Joroff. Binnen Shell bestaat er een afdeling Real Estate Global. Deze afdeling heeft alleen de board boven zich in het bedrijf. Real Estate kan worden opgesplitst in drie onderdelen; Global Strategie, Global Program delivery (PD) en Global services. Global PD wordt onderverdeeld in Amerika EMEA en Azië. Onder EMEA valt onder andere Nederland, hier is ook meneer Van der Meer werkzaam. De afgelopen vijf jaar is deze vorm van organisatie gevormd. Vijf jaar geleden was RE vooral een pure kosten post. Tegenwoordig is Strategie leidend binnen de processen. Over vijf jaar zal dit waarschijnlijk nog steeds het geval zijn. Binnen PD EMEA is er sprake van vergevorderde zelfstandigheid. Echter moet er wel naar de plannen gekeken worden door tax , legal en treasury. Mochten er zaken zijn die rechtstreeks te maken hebben met een andere business, dan is er samenspraak met de betreffende business.

Wanneer er sprake is van een overname, dan adviseert Global Strategie, ze zijn wat dat betreft echter niet leidend. Om op de hoogte te blijven van overige processen in het bedrijf en om verantwoording af te leggen voor de werkzaamheden zit meneer Van der Meer 4 keer per jaar met hoofd Real Estate (ook Executive Vice President van Shell). Tevens zijn er drie maal per jaar teammeetings. De kosten van interne klanten worden ook doorberekend, maar meneer Van der Meer weet niet hoe dat gebeurt. De CREM afdeling binnen Shell bestaat wereldwijd uit meer dan 60 mensen.

De bezigheden van Real Estate Global zijn als volgt;
kantoorruimtemanagement,
catering,
inkoop,
investeringsplannen, project management, uitvoering & ontwikkeling,
leasen of bezitten / aankoop van vastgoed.

Drie vastgoedstrategieën die dicht bij Shell liggen zijn;
het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit,
bezittingkosten minimaliseren,
ondersteuning aan producties, opdrachten, leveren van service.

Daarbij geeft Shell de volgende taken een hoge prioriteit;
(her)onderhandelen over contractvoorwaarden,
project management & budget controle,
Strategische planning vastgoedportfolio & kosten beheersing.

Rijkswaterstaat

ondernemer

5 jaar geleden had nog elke dienst zijn eigen facilitaire eenheid Waar staat het nu? over 5a 10 jaar zal dit opgaan zullen alle uitvoerde diensten van het Rijk zijn op gegaan in één facilitaire dienst.

De afdeling mag alleen binnen afgesloten contracten zelf beslissingen nemen. Beslissingen waar geld bij gemoeid gaat, moeten worden overleg. De afdeling legt verantwoording af aan de directeur bedrijfsvoering en het bestuur(CFO). Daarnaast heeft het een adviserende rol naar de uitvoerende diensten, met betrekking tot huisvesting. Bij de huisvestingsvisie wordt er direct geadviseerd aan de CFO.

Bij een fusie, kan de afdeling alleen indirect invloed uitoefenen via de CFO.

De kosten worden intern niet doorberekend aan de interne klant.

De afdeling heeft 15 adviseurs, 5 projectmanagers en 5 programmamanagers. De totale facilitaire dienst heeft 150 personeelsleden.

Leasen of bezitten / aankoop van vastgoed

Locatiekeuze, makelaarkeuze, uitstraling/identiteit

Kantoorruimtemanagement

Inkoop

Ondersteuning aan producties, opdrachten, leveren van service

Het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit

Bezittingkosten minimaliseren

Strategische planning vastgoedportfolio & kosten beheersing

(Her)onderhandelen over contractvoorwaarden

Advisering op het gebied van financiële (her)investeringen

Océ

De afdeling REM valt onder I+FS. Naast afdelingen als facilititeitmanagement, RES (projecten en onderhoud) en ICT. Vastgoed gerelateerde beslissingen gaan via de GBPO Real Estate en vervolgens naar de CFO en de raad van bestuur. De afdeling legt verantwoording af aan de GBPO Real Estate en/of aan de CFO.

5 jaar geleden werd alleen het vastgoed in Venlo beheert. Over 5 jaar zal dit centraal gebeuren, door de overname van Canon. De overname heeft veel invloed. Informatie en database worden uitgewisseld, werkwijzen vergelijken en er wordt gezocht naar een efficiënte manier van werken. Doel: volledige samenwerking tussen Océ en Canon, dezelfde werkwijze, een gezamenlijke database en gezamenlijk vastgoed waar mogelijk.

De afdeling zit maandelijks met het topmanagement om tafel en er is wekelijks contact. De kosten voor huisvesting worden voornamelijk naar Headquarter en Business Units doorberekend. Maar niet naar alle afzonderlijke afdelingen.

Binnenland.... 2

Buitenland.... 3

Saving targets, huur portefeuille, TM support, business case, enz.

- Leasen of bezitten / aankoop van vastgoed
- Locatiekeuze, makelaarkeuze, uitstraling/identity
- Investeringsplannen
- Wagenparkmanagement
- Kantoorruimtemanagement
- Inkoop
- Kantoor netwerk management

- Ondersteuning kennis en innovatie strategie
- Bezittingkosten minimaliseren
- Het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit

- Strategische planning vastgoedportfolio & kosten beheersing
- Advisering op het gebied van financiële (her)investeringen ?
- Project management & budget controle

Sybase

De heer Jos Teunissen van Sybase heeft aangegeven, dat Sybase op het gebied van CREM zich op het niveau van entrepreneur bevindt (Joroff model).

De afdeling CREM valt onder de afdeling Finance. Beslissingen die genomen moeten worden, gaat altijd in overleg met de business, de CFO of de CEO. CREM heeft daarbij een voorbereidende, adviserende en aanreikende taak. Hierbij dient er gerapporteerd te worden aan de Global Director Real Estate, de Vice President Operation en/of de CFO. Deze manier van werken, is de afgelopen 5 jaar gelijk gebleven en zal de komende 5 jaar waarschijnlijk het zelfde blijven.

Tussen de Global director Real Estate en de Nederlandse tak is wekelijks contact, met de Vice President operation maandelijks en met de CFO is geen overleg.

De kosten voor huisvesting en de afdeling CREM worden door berekend aan de interne klant, doormiddel van Occupancy Allocation. Dit is toewijzing van de huisvestingskosten verspreid over de verschillende afdelingen, op basis van aantal vierkante meters en hoofden.

In Nederland bestaat de afdeling uit twee personen, wereldwijd zijn dit er nog eens twintig. Van de in totaal tweeëntwintig zijn er vier bezig met vastgoed en de overige achttien met facilitair.

De vastgoedtak houdt zich voornamelijk bezig met de volgende taken: Portfoliomanagement, locatiekeuze, projecten, contacten makelaars etc., rapportage/ financiële analyse aan management, veiligheid kantoren, juridisch, meubilair.

Sybase is erg actief met netwerken op het gebied van CREM. Sybase is onder andere te vinden bij Corenet, EuroFM, Fmex, LinkedIn, en neemt deel aan symposia en dergelijke.

Voor welke van de volgende onderdelen is de CREM afdeling verantwoordelijk en welke worden uitbesteed (intern/extern uitbesteding)?

○ Leasen of bezitten / aankoop van vastgoed	CREM afdeling
○ Locatiekeuze, makelaarkeuze, uitstraling/identity	CREM afdeling/Marketing
○ Investeringsplannen	Input leveren, Amerika beslist
○ Project management, uitvoering & ontwikkeling	CREM afdeling
○ Receptie en/of mailservices	CREM afdeling
○ Beveiliging	CREM afdeling
○ Wagenparkmanagement	Fin. controller
○ Kantoorruimtemanagement	CREM afdeling
○ Catering	uitbesteed
○ Inkoop	CREM afdeling voor inrichting
○ Kantoor netwerk management	uitbesteed

Zet onderstaande vastgoedstrategieën van meest belangrijk naar minst belangrijk?

(1 is meest belangrijk – 7 is minst belangrijk)

○ Bezittingkosten minimaliseren	1.
○ Het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit	2.
○ Ondersteuning werknemers opleiden/behoud strategie	3.

Zet de onderstaande taken van de CREM afdeling van meest belangrijk naar minst belangrijk ?
(1 is meest belangrijk – 8 is minst belangrijk)

- | | |
|--|----|
| ○ (Her)onderhandelen over contractvoorwaarden | 1. |
| ○ Strategische planning vastgoedportfolio & kosten beheersing | 2. |
| ○ Advisering op het gebied van financiële (her)investeringen ? | 3. |

Campina

De heer Gerard Menting geeft aan dat Friesland Campina zich momenteel op het niveau van handelaar bevindt, in het Jorrof model.

CREM is nieuw binnen Friesland Campina. Door de fusie tussen Friesland Foods en Campina twee jaar geleden, heeft vastgoed een belangrijkere rol gekregen binnen de organisatie. Binnen de organisatie werd het belang ingezien van professionalisering van de organisatie-inrichting met betrekking tot de vastgoedportefeuille. De komende vijf jaar zal deze afdeling verder uitbreiden en professionaliseren. Bij toekomstige fusies/overnames, speelt de afdeling geen rol.

Momenteel is de eenmansafdeling onafhankelijk en worden beslissingen genomen in overleg met de Raad van Bestuur. Daarbij moet verantwoording worden afgelegd aan de CFO, waar maandelijks contact mee is.

De belangrijkste taken zijn het beheren en controleren van de bestaande vastgoedportefeuille, strategische planning vastgoedportfolio, kosten beheersing, (her)onderhandelen over contractvoorwaarden, project management en budget controle.

De afdeling is daarnaast verantwoordelijk voor een aantal taken:

Project management, uitvoering & ontwikkeling, locatiekeuze, makelaarkeuze en uitstraling/identiteit . Een aantal andere taken worden intern of extern uitbesteed: Leasen of bezitten / aankoop van vastgoed en investeringsplannen.

Daarnaast houdt facilitair management zich bezig met de volgende taken: Receptie en/of mailservice, beveiliging, wagenparkmanagement, kantoorruimtemanagement, catering, inkoop en kantoor netwerk management.

De volgende vastgoedstrategieën passen het best bij de CREM afdeling van Friesland Campina.

Ondersteuning aan producties, opdrachten, leveren van service

Het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit

Het minimaliseren van de impact van de balans?

Tot slot, worden de kosten voor huisvesting niet aan de interne klant door berekend.

Sein

De afgelopen vijf jaar is er binnen Sein een vastgoed afdeling ontstaan. Deze zal in de toekomst na verwachting een steeds belangrijkere rol gaan spelen binnen de organisatie. Bij het nemen van beslissingen, moet de afdeling verantwoording afleggen aan de voorzitter Raad van Bestuur. Met de voorzitter van de Raad van Bestuur is maandelijks contact. Bij een fusie/overname zal de afdeling een adviserende rol spelen in het proces, maar zal niet leidend zijn voor de beslissing.

De belangrijkste taken van de afdeling zijn: Het terugkoppelen van initiatieven en resultaten van de afdeling, strategische planning van het vastgoed, kosten beheersing, ruimtelijke orderingsbeleid en werkplek ontwikkeling.

De volgende drie vastgoedstrategieën passen het best bij Sein vastgoed: Het maximaliseren van ruimte gebruik, het ondersteunen van werknemers opleiding/behoud strategie en het minimaliseren van de bezittingkosten.

De huisvestingskosten worden nog niet doorgerekend aan de interne klant, in de toekomst zal dat wel gebeuren.

Tot slot word er binnen Sein vastgoed, weinig gebruik gemaakt van de verschillende CREM netwerken.

Bijlage 5

Format interview

Vragenlijst interview invulling CREM

Kenmerk: Vertrouwelijk / Niet vertrouwelijk

Geïnterviewde:

Functie:

Adres:

Organisatie:

Tel:

E-mail:

Interviewers:

Datum:

Plaats:

van: ____ uur tot ____ uur

Uitleg vooraf

- Doel van het interview en onderzoek.
- Duidelijk maken: kwalitatief onderzoek; naast feitelijke informatie is ook ervaring en kennis nuttig.
- Opbouw van het interview en onderwerpen die behandeld worden.
- Aangeven van de duur van het interview (1,5 tot 2 uur).
- Het benoemen van overige deelnemers van het onderzoek
- Afspraken over vertrouwelijk verwerken en opnemen van het interview.
- Eventuele vragen van geïnterviewde?

A. Achtergrond geïnterviewde?

- Wat is uw achtergrond qua opleiding / werkgevers en functie?
- Hoeveel jaren bent u reeds werkzaam binnen en in deze functie?
 jaren in organisatie
 jaren in functie

B. Aard en omvang van bedrijf?

- In hoeveel verschillende landen is vertegenwoordigt?
- Wat is de core-business van?
- In welk(e) segment(en) is/zijn werkzaam binnen Nederland?
- Hoe liggen de verhoudingen tussen de segmenten?
- In welk(e) segment(en) is/zijn werkzaam buiten Nederland?
- Hoe liggen de verhoudingen tussen de segmenten?
- Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam voor wereldwijd?
- Hoeveel medewerkers zijn hiervan werkzaam in Nederland?
- Wat was de omzet van in 2009?
- Wat zijn de vijf grootste concurrenten van?
- Onderscheidt zich ook van deze bedrijven?
 Zo ja, hoe dan?
- Hoe heeft zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?
 - Sterke groei
 - Lichte groei
 - Stabiel
 - Lichte krimp
 - Sterke krimp

- **In welke ontwikkelingsfase bevindt zich op dit moment?**
 - Sterke groei
 - Lichte groei
 - Stabiel
 - Lichte krimp
 - Sterke krimp
- **Wat zijn de verwachtingen voor de komende 5 jaar?**
 - Sterke groei
 - Lichte groei
 - Stabiel
 - Lichte krimp
 - Sterke krimp
- **Wat zijn de totale bedrijfskosten van (Globaal/Nationaal)?**
- **Wat zijn de totale huisvestingskosten van (Globaal/Nationaal)?**

C. Aard en omvang van de vastgoedportefeuille

- **Uit hoeveel locaties en/of m² bestaat de vastgoedportefeuille van?**
 - Is daar een database van?
- **Wat is de geografische spreiding van het vastgoed (Globaal/Nationaal) ?**
- **Uit welke typen vastgoed bestaat de vastgoedportefeuille en hoe is de verhouding gerelateerd aan het totaal aantal locaties / vierkante meters?**

○ Kantoor	%/Locaties/m ²
○ Fabriek	%/Locaties/m ²
○ logistiek	%/Locaties/m ²
○ Warehousing	%/Locaties/m ²
○	%/Locaties/m ²
- **Voor welke delen van de vastgoedportefeuille is uw afdeling verantwoordelijk?**
- **Hoe is de eigendomsverhouding?**

○ Eigendom:	%
○ Huur:	%
○ Lease:	%

- **Heeft ook te maken met leegstand?**
 - Ja,%
 - Nee
- **Heeft ook beleid op huurtermijnen?**
- **Heeftook onderhuurders?**
 - Ja,% van het totale vastgoed
 - Nee
- **Maken “derden” ook gebruik van vastgoed van ?**
- **Bezit ook vastgoed als beleggingsobject?**
- **Wat is de waarde van de complete vastgoedportefeuille op de balans?**
 - Wat is het procentuele aandeel van het vastgoed op de totale balans?
- **Hoe komt u tot deze waarde?**
- **Verwacht u de komende jaren ook mutaties in de vastgoedportefeuille?**

Voorafgaand aan D: Op welk niveau in het Jorrof model bevind uw organisatie zich?

D. Organisatorische invulling CREM

- **Waar staat de afdeling CREM binnen het organogram van ?**
- **Hoe was dit 5 jaar geleden en hoe zal dit er uitzien over 5 jaar?**
- **In hoeverre kan/mag de CREM afdeling zelfstandig beslissingen nemen?**
- **Aan wie moet de CREM afdeling verantwoording afleggen?**
- **Wat voor invloed heeft een overname en/of een fusie op de afdeling CREM?**
- **En heeft de afdeling CREM ook invloed op overnames en fusies?**
Zo ja, wat voor invloed?
- **Hoe vaak zit u met het topmanagement om tafel?**
 - per jaar
 - per maand

- **Worden kosten van de afdeling CREM doorberekend aan interne klanten?
Zo ja, op welke manier?**

E. Inhoudelijke invulling CREM

- **Uit hoeveel medewerkers bestaat de afdeling CREM?**

Binnenland....

Buitenland....

- **Wat zijn de taken van de afdeling CREM?**
- **Hoe zijn deze medewerkers verdeeld over de taken binnen de afdeling CREM?**
- **Voor welke van de volgende onderdelen is de CREM afdeling verantwoordelijk en welke worden uitbesteed (intern/extern uitbesteding)?**
 - Leasen of bezitten / aankoop van vastgoed
 - Locatiekeuze, makelaarkeuze, uitstraling/identity
 - Investeringsplannen
 - Project management, uitvoering & ontwikkeling
 - Receptie en/of mailservices
 - Beveiliging
 - Wagenparkmanagement
 - Kantoorruimtemanagement
 - Catering
 - Inkoop
 - Kantoor netwerk management
- **Zet onderstaande vastgoedstrategieën van meest belangrijk naar minst belangrijk ?
(1 is meest belangrijk – 7 is minst belangrijk)**
 - *Bezittingkosten minimaliseren*
 - *Het minimaliseren van de impact van de balans?*
 - *Het maximaliseren van ruimte gebruik en financiële flexibiliteit*
 - *Ondersteuning aan producties, opdrachten, leveren van service*
 - *Ondersteuning merk/identiteit/marketing*
 - *Ondersteuning werknemers opleiden/behoud strategie*
 - *Ondersteuning kennis en innovatie strategie*

- **Zet de onderstaande taken van de CREM afdeling van meest belangrijk naar minst belangrijk ? (1 is meest belangrijk – 8 is minst belangrijk)**

- | | |
|--|------|
| ○ <i>Strategische planning vastgoedportfolio & kosten beheersing</i> | |
| ○ <i>(Her)onderhandelen over contractvoorwaarden</i> | |
| ○ <i>Advisering op het gebied van financiële (her)investeringen ?</i> | |
| ○ <i>Project management & budget controle</i> | |
| ○ <i>Personeelskosten beheren en sturen van spaartegoeden</i> | |
| ○ <i>Terugkoppeling van initiatieven en resultaten van CREM</i> | |
| ○ <i>Administratie beheer</i> | |
| ○ <i>Ruimtelijke ordeningsbeleid en werkplek ontwikkeling</i> | |

F. Overige vragen

- **Doet u aan netwerken op het gebied van CREM?**
- **Welke bedrijf vind u koploper op het gebied van CREM?**